

第一部分

多国管理的基础

- 第 1 章 变动世界中的多国管理
 - 第 2 章 文化与多国管理
 - 第 3 章 国际谈判与跨文化沟通
-

第 1 章

变动世界中的多国管理

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 明确多国管理的定义
- 了解多国公司的特点
- 了解全球经济的本质以及推动经济全球化的基本力量
- 了解世界经济的基本类型
- 识别下一代多国管理者的特征

案例1-1 对多国机会的两种看法

“几年以前，有人问我，‘为什么我们如此不惜时日地谈论美国以外的情况？’我回答说：‘因为大多数人生活在那里。’就这么简单。实际上仅仅是一个收入问题”。

—— 可口可乐公司前总裁兼业务主管 Donald R. Reough

有兄弟二人，他们的父亲曾拥有一辆 Shelby Cobra 汽车——世界一流的一种跑车，这种车几年前已停产。兄弟俩发现，人们依然钟爱这种车。他们也知道人们可得到玻璃纤维的复制品，但价格很高。“如果人们喜爱这种车，”他们想，“为什么不像从前一样用铝来制造这种车呢？”当然，这需要精通铝制品铸模方面的人才，这些事情飞机制造商会做并做得很好。那么，到哪里去找闲置的飞机制造厂呢？答案是：波兰一家以前生产米格飞机的企业。由于冷战的结束，俄罗斯缺少资金购买该厂的产品，所以这家企业是愿意合作的。于是，Kirhams 兄弟把其父亲的汽车拆成上千磅重的零部件，运抵波兰。他们用 4 个月时间铸造出铝制零部件模型，又花了 6 个月时间开始生产汽车。他们的生产成本是用玻璃纤维生产同类产品成本的 $1/10$ ，而波兰的那家厂商现在已经成为该地区最大的私人雇主。

资料来源：Based on Guttman 1992; and Hopkins 1997.

正如案例 1-1 显示的那样，各种规模的厂商越来越把眼光投向海外，寻找全球发展机遇，并密切关注世界竞争。为什么会这样呢？因为贸易壁垒正在减少，各国之间商品和服务贸易的增长明显快于国内生产的增长。作为生产、竞争、销售源泉的亚洲和东欧发展中国家，经济迅速发展。资金可以更加自由地在各国间流动。在全世界范围内，企业寻找最佳融资比率，投资者寻找最高的投资回报，国际移民也由于人们跨国界寻找机遇的活动而增多——尽管没有什么力量强迫其变化。所有这些过程都代表了一种被称为**全球化的趋势**。

全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着，整个世界经济趋向联为一体，企业可以在任何地区开展经营，与任何对手竞争，而不考虑国家界限。所以，企业再不能想当然地认为，在国内市场上的成功就等于长期有利可图，甚至生存。

经营范围局限于国内的“纯粹国内性质”的企业已经远远落后于那些多国竞争者。《商业周刊》最近登载了“全球 1 000 家”大企业的排名，以下是关于全球最大公司的考察：

自从 1988 年《商业周刊》首次刊登世界最有价值的公司排名以来，全球经济一直在变革。在国际贸易和投资领域，越来越多的国家变得比以往任何时期都更加开放。今年的“全球 1 000 家”正是这种转变的晴雨表。从排名中可以看出，多国企业明显比国内经营企业更受投资者的青睐。从美国到欧洲，再到日本，排名不断上升的都是那些在技术、生产和物资消耗方面变得全球化的公司 (Symonds et al. 1996)。

《财富》杂志最近一期刊登了“全球 500 家”的排名，“从今年的排名中很明显地看到这样一种信息：过分依赖于国内市场注定是要落伍的” (Clark 1996)。

这对国际商务专业的学生意味着什么呢？随着企业日益将眼光从国内市场投向国际市场，下个世纪的管理者必须具有多国眼光，除此之外，他们别无选择。因此，商务专业的学生对跨国经营至少要有一个基本的了解和掌握。简单地讲，所谓**多国管理**，就是能成功地利用国际机遇，并能对国际威胁做出快速反应的管理体系的设计和战略形成。成功的多国管理者是那些有能力和动机迎接多国管理挑战的人员。本章后文更详细论述了成功的多国管理者所应具备的各项素质。

为了向读者提供多国管理方面的基本背景，本书介绍了一些全世界的管理者如何迎接全球化挑战的最新信息。你会看到各种规模的企业如何应付文化、经济、政治体制方面复杂的国家差异，你会了解多国管理者如何利用对这些国家差异的理解来形成使其公司在全球化产业中获取成功最大化的战略。

要想在当今的经济环境中获得成功，仅有好的战略是不够的。你会了解多国管理者如何实施多国战略。首先，本书介绍了多国管理者如何为多国公司设计组织和人力资源系统。其次，介绍了多国管理者如何发展在不同国家背景下都适用的激励战略和领导战略。除这些以外，你会看到多国管理者在不同国家文化中处理伦理和社会责任时面临的挑战。

本章和以后各章共列举了四种类型的例证，帮助读者进一步看清多国管理的真实世界。案例 1-1 说明了多国公司如何处理本章即将探讨的某些关键性问题。该案例给出了多国公司如何应付文中正在讨论的问题的信息。“多国管理概要”进一步举例论证、扩展了本章的讨论。“多国管理挑战”描述了多国管理者不易解决的问题和困难。

多国管理活动的主体是多国公司，什么是多国公司呢？下面将给出定义并简要介绍多国竞争的主要参与者。

1.1 多国公司的性质

从广义上讲，**多国公司**是指任何超出本国界限从事商业活动的公司。这是一个广义的概念，包括各种类型、各种规模的参与国际商务的企业。然而，大多数多国公司都是多国股份公司（公众通过股票公开拥有这类公司）。通常，较流行的商务出版物中有关多国公司（MNC）的注解都是指多国股份公司（multinational corporations）。最大的多国公司都是上市的股份公司。图表 1-1 列出了销售收入总额位居世界前 30 名的多国公司。小型多国公司通常是私有的，但其许多商业活动已经超出了本国范围。由于越来越多的小型机构团体采用这种形式参与国际竞争，小型非上市多国公司的重要性日渐突出。

何种商业活动将使公司具有多国性质呢？最明显的活动就是国际销售。国内生产国外销售是一种最为简单的多国活动。然而，正如你将在本书以后章节详细看到的，跨国界提供了更多的多国选择而不仅是国际销售。

为了介绍多国选择，首先，我们假定有一家美国公司生产和销售男式衬衫。作为一家纯国内企业，该公司要在国内采购染料、织布、剪裁、缝纫以及销售。然而，通过这种方式很难在竞争中取胜。或许竞争性定价和微薄的利润已经使美国市场分外萧条，或许其他竞争对手从国外供应商手中买到了优质的织布或染料，或许竞争对手在低工资国家找到了低生产成本，使它们能定价较低。那么，这家美国公司能做些什么呢？

如果这是一家多国公司，它就可以将衬衫销往竞争不很激烈、市场价格较高的国外市场。除此之外，其他一些多国活动也可增强其竞争力量。例如，该公司可以将原料采购的任一步骤和产品生产定位于第三国：可以从意大利采购优质染料，利用中国香港地区低成本、高素质的纺织工人纺织，在越南以相当低的劳动成本完成剪裁和缝纫的生产过程。每一个步骤的完成都需要该公司与当地企业签订合同，或在当地拥有自己的分（子）公司。正如你会在后面章节看到的，多国公司为完成这种假设中的美国公司的全部或一部分多国商业任务，必须发展各种战略和系统。

下一代的跨国经营者和多国公司面临一种全新的经济氛围。下面，我们讨论推动这种经济现实发展的力量。

1.2 经济全球化：不断变化的商务环境

全球经济逐步走向一体化，企业为了生存和发展逐步变得更加多国化，这是世界上几种重要趋势所带来的结果。这些重要的趋势有：国界作用的减弱，不断增加的国际贸易和投资量，全球性产品和全球性消费者的出现，政府企业的私有化，国际市场上新的竞争者的出现，质量和生产的全球标准，不断发展的先进信息技术。

这些重要的全球化趋势影响着多国管理者和多国公司。在对其展开讨论之前，我们有必要先了解一下常用的国家类型的划分方法，这种划分粗略地反映了国内生产总值水平及其增长情况，虽然划分不很精确，但却简化了国际贸易和投资问题的讨论。

图表 1-1 世界上最大的30家公司

1997年排名											
《财富》全 球500家 (收入)		《商业周刊》 全球1 000家 (市场价值)	公司名称	主要产业	总部所在国	收入 (百万美元)	市场价值 (百万美元)	利润 (百万美元)	排名	人数	排名
1	53		General Motors	汽车和零部件	美国	168 369.0	41 833	4 963.0	8	647 000	3
2	48		Ford Motor	汽车和零部件	美国	146 991.0	44 656	44 46.0	11	371 702	7
3			Mitsui	贸易	日本	144 942.8		321.9	292	41 694	276
	244		• & Co				13 946				
	342		• Fudosan				10 250				
	394		• Trust & banking				9 008				
	746		• Marine & fire				4 862				
4			Mitsubishi	贸易	日本	140 203.7		394.1	271	35 000	308
	116		• Heavy industries				24 254				
	178		• Trust & banking				18 663				
	182		• Corp				18 425				
	194		• Estate				17 727				
	276		• Electric				12 161				
	523		• Motors				6819				
	534		• Chemical				6656				
	816		• Materials				4 389				
5	486		Itochu	贸易	日本	135 542.1	7 253	110.9	411	6 999	470
6			Royal Dutch/Shell Group	石油加工	英国/荷兰	128 174.5		8 887.1	1	101 000	98
	NR		Royal Dutch Petroleum				103 681				
	NR		Shell Transport & Trading				65314				
7	562		Marubeni	贸易	日本	124 026.9	6346	178.6	370	65 000	175
8	6		Exxon	石油加工	美国	119 434.0	147.151	7 510.0	2	79 000	141
9			Sumitomo	贸易	日本	119 281.3		(1 292.8)	491	26 200	354
	50		• Bank				38 028				
	377		• Corp				9 409				
	448		• Metal industries				8 017				
	529		• Chemical				6 708				

(续)

1997年排名		公司名称	主要产业	总部所在国	收入 (百万美元)	市场价值 (百万美元)	利润		雇员	
《财富》全 球500家 (收入)	《商业周刊》 全球1 000家 (市场价值)						(百万美元)	排名	人数	排名
9	716	• Marine & fire				5 096				
	884	• Metal mining				3 971				
10	8	Toyota Motor	汽车和零部件	日本	108 702.0	108 665	3 426.2	18	150 736	51
11	20	Wal-Mart Stores	零售商	美国	106 147.0	67 683	3 056.0	22	675 000	2
12	1	General Electric	电器, 电子设备	美国	79 179.0	196 088	7 280.0	3	239 000	22
13	963	Nissho Iwai	贸易	日本	78 921.2	3 652	136.9	395	17 497	407
14	4	Nippon Telegraph & Telephone	电子通讯	日本	78 320.7	151 569	1330.3	100	230 300	25
15	13	Intl. Business Machines	计算机、办公设备	美国	75 947.0	85 908	5 429.0	6	268 648	19
16	9	Hitachi	电器, 电子设备	日本	75 669.0	35 518	784.2	186	330 152	10
17	26	AT&T	电子通讯	美国	74 525.0	59 710	5 908.0	5	130 400	65
18	NR	Nippon Life Insurance	保险: 寿险和健康险	日本	72 575.0	NR	2 799.1	33	86 695	126
19	29	Mobil	石油加工	美国	72 267.0	55 026	2 964.0	24	43 000	272
20	58	Daimler-Benz	汽车及零部件	德国	71 589.3	39 738	776.1	73	290 029	12
21	21	British Petroleum	石油加工	英国	69 851.9	67 343	3 985.2	12	53 150	218
22	59	Matsushita Electric Industrial	电器, 电子设备	日本	68 147.5	39 676	1 223.9	112	270 651	18
23	136	Volkswagen	汽车及零部件	德国	66 527.5	22 787	437.9	257	260 811	21
24	NR	Daewoo	电器, 电子设备	韩国	65 160.0	NR	468.3	250	186 314	38
25	77	Siemens	电器, 电子设备	德国	63 704.7	31 761	1 877.1	66	379 000	6
26	142	Chrysler	汽车及零部件	美国	61 397.0	21 928	3 529.0	16	126 000	67
27	207	Nissan Motor	汽车及零部件	日本	59 118.2	16 648	690.2	203	135 331	61
28	25	Allianz	保险: 财产险和事故险	德国	56 577.2	60 969	1 096.3	131	65 836	171
29	NR	U.S. Postal Service	邮递、包裹和托运	美国	56 402.0	NR	1 567.2	82	887 546	1
30	10	Philip Morris	饮料和烟草	美国	54 553.0	106 580	6 303.0	4	154 000	48

注: NR= 未排名。

市场价值等于1997年5月30日的股票价格乘以持股数(按现行汇率美元计)。

资料来源: Adapted from *Fortune* 1997; and *Business Week* 1997.

1.2.1 世界上的国家：发达国家与发展中国家

图表 1-2 采用联合国和《经济学家》杂志的标准，划分了世界经济的一些类型。发达国家的经济属于成熟型经济，其人均国内生产总值、国际贸易和投资量都相当可观，以“**亚洲四小龙**”（即中国香港地区、新加坡、韩国和中国台湾地区等新兴工业化国家或地区）为代表的发展中国家和地区，它们的经济属成长型经济，许多人认为这些国家将成为未来全球经济发展的热点地区。还有一些发展中国家，如捷克共和国、匈牙利、波兰、俄罗斯和包括印度尼西亚、马来西亚、泰国在内的“**亚洲小虎**”（越南与菲律宾也有可能加入），联合国将这些国家的经济称为**转型经济**。

图表 1-2 世界经济类型的划分

发达国家	GDP变化 百分比 (%)	发展中国家(地区)					
		四小龙	GDP变化 百分比(%)	转型经济	GDP变化 百分比(%)	其他国家	GDP变化 百分比(%)
澳大利亚	3.1	中国香港地区	5.5	捷克共和国	4.7	阿根廷	9.2
奥地利	0.03	新加坡	5.8	匈牙利	3.0	巴西	5.4
比利时	1.7	韩国	7.2	波兰	7.3	智利	7.7
英国	3.0	中国台湾地区	6.6	俄罗斯	0.2	中国	9.4
加拿大	2.3					哥伦比亚	2.4
丹麦	3.3		GDP变化			希腊	2.0
法国	2.0	亚洲小虎	百分比(%)			印度	7.0
德国	1.9	马来西亚	7.8			以色列	3.2
意大利	0.1	印度尼西亚	8.1			墨西哥	7.6
日本	3.1	泰国	8.6			菲律宾	5.2
荷兰	3.0					葡萄牙	3.6
西班牙	2.6					南非	4.3
瑞典	1.8					土耳其	8.0
瑞士	-0.6					委内瑞拉	2.2
美国	4.0					越南	8.4

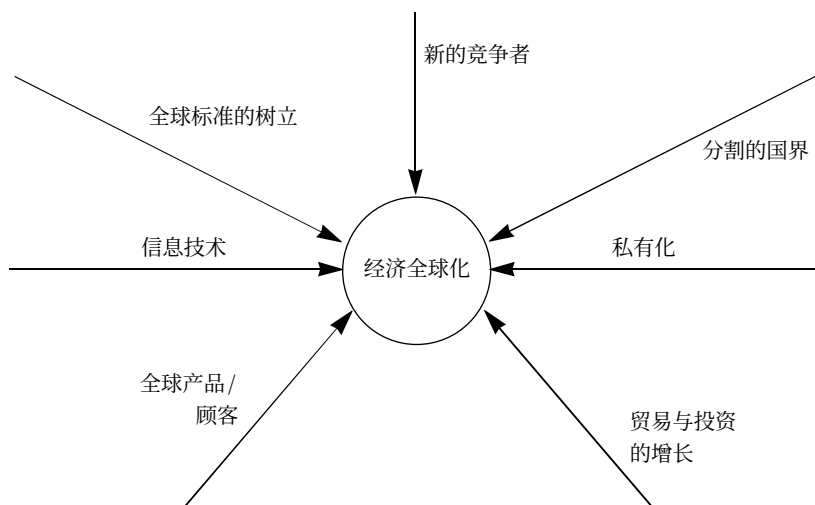
资料来源：Adapted from *Economist* 1997a; *Economist* 1997c; UNCTAD 1996c. Data on GDP from fourth quarter or latest available.

转型经济是指正在由政府控制向更加自由的资本主义市场经济转变的国家。以前的经济制度依赖于国有企业和政府集中控制，在向自由市场经济和资本主义制度转变的过程中，政府企业逐渐私有化。现在，决定企业存亡的不是政府，而是市场了。

“亚洲小虎”仿效“四小龙”和日本的经济发展战略，这些国家的决策者希望通过向外国跨国公司提供廉价劳动力来刺激经济的增长。通过从较发达的亚洲和西方各国引进技术和管理经验，它们希望经济能较快进入高利润、高回报的商业领域。

在全球经济的形成过程中，**欠发达国家**也已经取得了相当程度的进步，但这些国家依然贫困落后，常常受政局动荡、高失业、非熟练劳动力等问题困扰。这些国家大多数位于中南美洲、非洲和中东地区。

了解世界主要国家经济类型的划分之后，我们就可以进一步研究推动全球经济一体化的基本因素。图表 1-3 揭示了这些重要因素。



图表1-3 经济全球化

1.2.2 国界在逐渐消失：自由贸易区和世界贸易组织

1996年世界各国签定了108项区域贸易协定，几乎是1992年以来所达成协议的两倍。大多数区域贸易协定都是在1990年以后签定的。几个国家为削减关税和达成相似的技术和经济标准而签订的协议，称为地区贸易协定(或自由贸易区)。这些协定通常会扩大成员国之间的贸易往来，被视为向彻底的经济全球化迈进了一步。但对此也存在批评，认为它仅仅服从于贸易集团内部成员的利益，阻碍彻底的贸易全球化进程。从实际的观点来看，对于世界贸易而言，区域协定可能利大于弊，虽然它的确在很大程度上服从其成员国的利益，但这种协议比世界范围的贸易协定更易受到政治的左右。

欧洲联盟、北美自由贸易协定和亚太经济合作组织是世界上三个最大的贸易集团，它们的贸易总量几乎占全球贸易量的一半。

欧洲联盟的成员国包括奥地利、比利时、英国、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞典以及与欧洲自由贸易区相关联的挪威和瑞士。此外，一些包括前东方集团在内的其他国家也已申请加入。

从1992年以来，欧盟各国之间的商品和服务贸易就已经消除关税和配额限制。下一步就是要统一各国货币，成立欧洲经济和货币联盟（EUC）。然而，有些国家的政党对此保持沉默，有些则公开反对。所以，这尚是一个悬而未决的问题。

北美自由贸易协定是将美国、加拿大、墨西哥三国联成一个经济集团，集团内部允许商品和劳务自由流动的多边条约。20世纪90年代初，该协定生效后三国间的贸易往来迅速扩大，可就在这时，墨西哥经济急转直下，通货膨胀率达到45%，墨西哥借助美国提供的紧急贷款稳定了局势，并于1996年提前偿还了这笔贷款。北美自由贸易协定的下一步可能是建立美洲自由贸易区，该集团将不仅包括美国、加拿大和墨西哥，还包括许多其他加勒比地区、中美和南美的国家。

与欧盟和北美自由贸易区相比，**亚太经合组织**(APEC)这个19国(地区)的联盟，在结构上较为松散，成员国(地区)也没有就促进该地区贸易往来等问题达成较明确的协议，但其最终目标是在2020年以前实现太平洋地区的贸易往来完全自由化。APEC的主要成员国(地区)包括：中国、美国、日本、中国台湾地区、韩国、中国香港地区、澳大利亚、新加坡、泰国和马来西亚。

由于区域贸易协定只是刺激了该地区各成员国之间的贸易往来，所以，各国之间更广泛的协定可能对刺激世界经济更为重要。

1947年，一些国家开始商讨如何在世界范围内降低关税并鼓励自由贸易的问题，当时的实际平均关税水平已达到45%。七轮关税谈判将制成品的平均税率从原来的45%降低到不足5%，这些谈判被称为**关税和贸易总协定（GATT）**。

乌拉圭回合谈判从1986年一直持续至1993年，就进一步削减关税和放开农产品和服务贸易、消除某些阻碍国际贸易的非关税壁垒——如为抵制进口而滥用卫生防疫标准等壁垒——达成了协议。该轮谈判的另一成果就是成立了**世界贸易组织（WTO）**来代替关税和贸易总协定。WTO为以后的谈判和各国之间贸易争端的解决提供了一套正规的框架。乌拉圭回合谈判开始时有92个成员国，现已有126个国家，包括俄罗斯和中国在内的30多个国家也正在申请加入。

WTO的作用的确不容忽视,其前身GATT已经使全球贸易总额增加到全球国内生产总值的4倍以上,这表明世界各国经济日益相互渗透、相互促进。

WTO是一个不断演进的机构,其全球贸易自由化目标尚未实现,世界一些主要国家还未加入其中,贸易谈判还在继续。下面的多国管理概要介绍了近期高科技产品谈判的有关情况。

多国管理概要

消减高科技产品贸易的壁垒

1996年12月，一些国家的贸易部长就消除软件、芯片、电信设备和计算机等产品的贸易关税达成一致意见。这些国家的信息技术贸易占全世界的8%，2000年以前，这部分每年价值5 000亿美元的贸易将基本上享受免税待遇。

亚洲和美国出口到欧洲的高科技产品有望在 2000 年以前翻一番，甚至那些未加入该协议的发展中国家也会从中受益，因为在免税地区生产的诸如电话、传真机和计算机等类的产品价格将会降低。

资料来源：Based on Friedman, 1996。

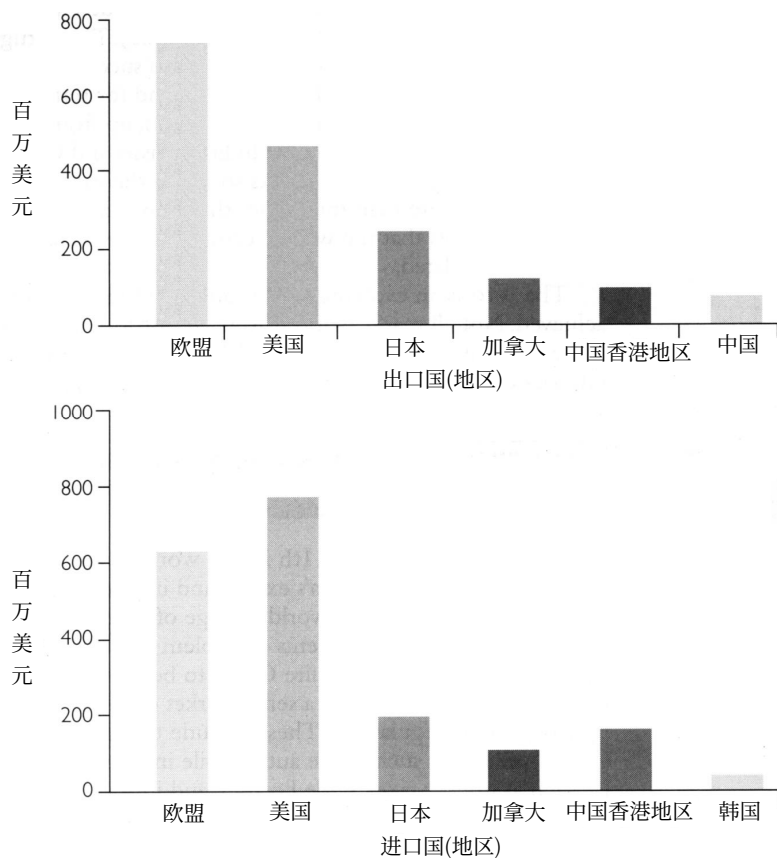
1.2.3 在世界各地销售、定位：贸易和对外投资不断增加

1990年至1996年间,国际贸易总额(包括进口额和出口额)以平均每年7%的速度增长(WTO,1997)。图表1-4表明,在全球高达5万多亿美元的贸易总额中,几乎有一半来自欧盟、美国和日本之间的贸易往来。该集团有时被称作“TRIAD”。而中国、韩国等发展中国家经济也在突飞猛进地发展,其贸易排名仅次于加拿大。

具有国际贸易领导地位的中国香港地区拥有独特的优势，供本地消费的进口品和该地生产的出口品分别只占其全部进出口商品总量的很小一部分。香港绝大多数从别国进口来的商品最终将被再出口到其他国家。

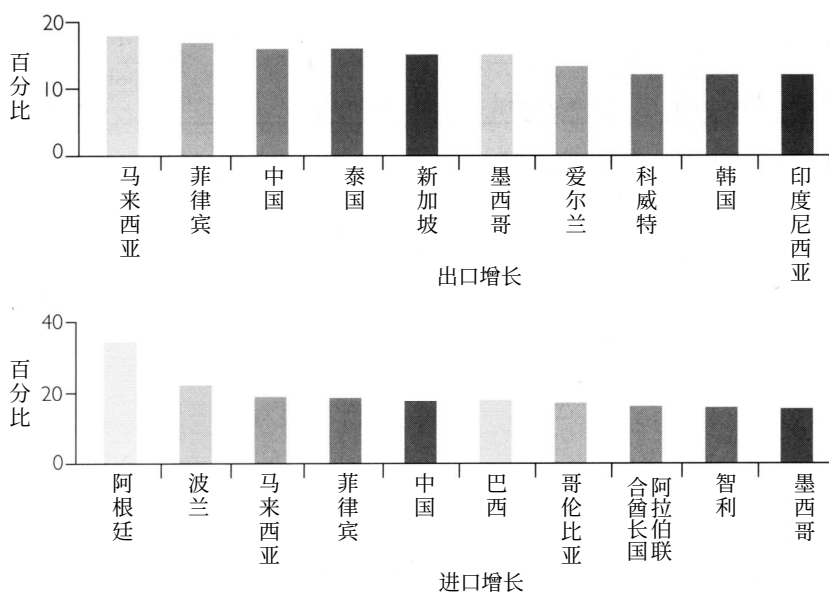
当发达国家的贸易仍以世界平均速度增长时, 其他一些国家却逐渐升温。多国管理者只有做到哪里经济升温就向哪里发展, 才能及时抢占销售市场并击败竞争对手。图表 1-5给出了进出口增长速度居世界前列的国家。虽然这些国家参与国际贸易的程度大大低于“TRIAD”, 但其增长速度却不容忽视。1990年它们的进出口额均高于100亿美元, 1990~1996年间进出口增长速度均是世界平均水平的1~1.5倍。

多国公司不仅更多的从事进出口业务，而且它们在世界各地设置自己的供给、生产和销售网点。在它们出口到国外市场的产品中，越来越多的产品来自国外子公司，而不是母国（UNCTAD 1996c）。随之而来的是跨国所有权关系，即对外直接投资的增多。**对外直接投资**（FDI）是指一国的多国公司对在另一国的业务拥有部分或全部所有权。1995年对外直接投资达到高峰，比原来猛涨了40%，达到创纪录的3.25亿美元（UNCTAD 1996a）。这种跨国所有权关系的增多归因于将近4万家多国公司的存在，这些公司拥有约27万家国外子公司和价值约2.7万亿美元的联合资产。图表1-6列出了国外资产总额居世界前25位的多国公司。



资料来源：Adapted from World Trade Organization 1997, appendix, tables 2, 12.

图表1-4 世界主要出口国(地区)与进口国(地区)



资料来源：Adapted from World Trade Organization 1997.

图表1-5 进出口增长最快的国家

图表1-6 拥有国外利益最多的多国公司

排名	公 司	国 家	产 业	资产(10亿美元)		总雇员	外国雇员所 占比例(%)
				总资产	海外资产		
1	Royal Dutch Shell	英国/荷兰	石油	63.7	102.0	106 000	75
2	Ford	美国	汽车	60.6	219.4	337 778	29
3	Exxon	美国	石油	56.2	87.9	86 000	64
4	General Motors	美国	汽车	51.6	198.6	692 800	26
5	IBM	美国	计算机	43.9	81.1	219 839	53
6	Volkswagen	德国	汽车	NA	52.4	242 318	40
7	General Electric	美国	电器	33.9	251.5	216 000	17
8	Toyota	日本	汽车	32.8	116.8	172 675	16
9	Daimler-Benz	德国	运输, 通讯	27.9	66.5	330 551	24
10	ElfAquitaine	法国	石油	27.7	48.9	89 500	49
11	Mobil	美国	石油	26.2	41.5	58 500	47
12	Mitsubishi	日本	多样化	NA	109.3	36 000	31
13	Nestlé	瑞士	食品	25.4	38.7	212 687	97
14	Nissan Motor	日本	汽车	NA	80.8	143 310	24
15	ABB	瑞士	电子设备	24.8	29.1	207 557	94
16	Matsushita Electric	日本	电器	NA	92.2	265 397	42
17	Roche Holdings	瑞士	医药	23.4	25.9	61 381	83
18	Alcatel Alsthom	法国	电器	23.1	51.2	197 000	59
19	Sony	日本	电器	NA	47.6	156 000	58
20	Fiat	意大利	汽车	22.5	59.1	251 333	38
21	Bayer	德国	化工	22.4	27.4	146 700	53
22	Hitachi	日本	电器	22.2	92.5	331 852	24
23	Unilever	英国/荷兰	食品	22.0	28.4	307 000	90
24	Philips	荷兰	电器	NA	27.8	253 000	83
25	Siemens	德国	电器	21.2	50.6	376 000	42

资料来源：Adapted from data in UNCTAD 1996, Table 1. 12, 30.

1.2.4 在全球经济中，哪些是投资者？哪些是投资的接受者？

1995年，发达国家的对外投资额约2160亿美元，其中美国居首位。美国公司对外投资达970亿美元，创历史最高纪录。外国多国公司在美投资750亿美元。据估计，中东欧地区的转型经济国家吸引了120亿美元的外资，几乎是上年总额的2倍。总体而言，发展中国家吸引外资创造了970亿美元的纪录。吸引外资最多的发展中国家有：亚洲的中国、印度尼西亚、马来西亚、泰国；中东欧的捷克共和国、匈牙利和俄罗斯联邦。然而世界上100个最小的国家——它们当中大多数是欠发达国家——所吸引的外资额只占全球的1%。例如所有非洲国家吸引的外商直接投资额只有50亿美元（UNCTAD 1996a）。

这对私人企业意味着什么呢？可能最重要的启示就是多国公司现在可在世界各地生产和销售。后几章将对此进行详细阐述，这里先举一个例子，看看日本的本田公司是如何利用对外直接投资方式在欧洲构建其相互关联的经营网络的。

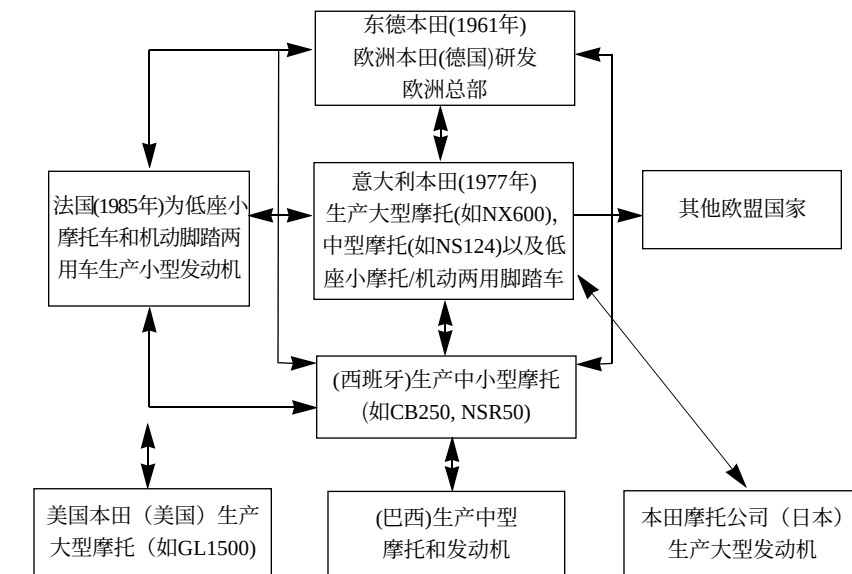
案例1-2 本田摩托车公司直接投资欧盟，构建经营网络

日本本田公司是一家生产摩托车和汽车的多国公司。其摩托车经营遍布亚洲、欧洲和北美洲的生产工厂，共有100家国外子公司参与其营销、研究、开发以及生产的全过程。

1961年，本田公司在德国开展营销和服务活动，从此开始了对欧洲的直接投资。一年后，在比利时开办了它的第一家海外生产子公司，虽然该子公司现在只制造汽车，但它带给本田的经验却是极其宝贵的。公司学会了利用西方国家劳动力生产适合当地喜好和世界其他市场的产品。

本田利用欧盟国家之间贸易往来便利这一优势条件，将其在欧洲的业务一体化为一庞大的网络，在这个网络中，有些工厂为整个欧洲市场专业生产某些类型的摩托车。设在不同国家的工厂为欧洲或其他世界市场提供不同型号的产品，大约有60%的产品销往欧洲以外的地方。并不是所有的工厂都生产全部的零部件，一些工厂也向其他国家的工厂提供零部件。例如，西班牙 Montessa 本田公司自己不生产发动机，大多数发动机来自本田设在意大利和法国的工厂。

图表1-7显示了本田公司的欧洲子公司之间的相互关系、每家子公司的创建时间及其与北美、南美和日本的供应关系。



资料来源：Based on UNCTAD 1996.

图表1-7 本田公司的欧盟网络

尽管“TRIAD”吸引了世界大部分对外直接投资，但精明的多国管理者绝不会放弃任何向其他国家投资的良机。图表1-8列出了美国多国公司在中国投资的几家规模较大的子公司，其经营者希望能在这个世界上发展最快、人口最多的国家获得丰厚的收益。接着的两则多国管理概要介绍了一些主要多国公司是怎样在转型经济国家中相机抉择的。

图表1-8 在中国投资的一些美国大公司

公司	投资(美元)	主要活动
Motorola	12亿	几个合资企业，一家计划中的饼干生产工厂
Atlantic Richfield	62 500万	拥有中国最大的天然气项目的一半
Coke	50 000万	有16家瓶装厂，计划建更多

(续)

公司	投资(美元)	主 要 活 动
AMOCO	35 000 万	在南中国海生产石油
Ford	2.5 亿	生产轻型卡车, 厢式货车和部件
United Technologies	2.5 亿	制造电梯和升降机, 制造空调
Pepsico	2 亿	62 个肯德基连锁店, 19 个比萨饼店, 12 个瓶装厂
Lucent Technologies	1.5 亿	7 家在电子通讯方面的合资企业
General Electric	1.5 亿	14 个生产不同产品的合资企业, 拥有最大的照明设备制造 商 89% 的股权
General Motors	1.3 亿	汽车部件工厂

资料来源: Adapted from Schoenberger 1996.



多国管理概要
欧洲向东看

由于中欧各国与亚洲发展中国家的工资水平相差不大, 劳动工人的逐渐增多又为这一地区带来了充裕的劳动力资源, 因此捷克共和国、波兰等中欧各国对于西欧公司来说有着很大的吸引力。此外, 这些国家还拥有邻近主要西方国家市场的地理优势, 国内也拥有大批科学家和工程师。

请看下面几个例子:

奥迪: 奥迪耗资 1.95 亿美元在匈牙利建立了一家发动机生产工厂, 取代了它在德国的生产。

西门子: 把组装成本过高的电缆装配工厂转移到波兰和捷克共和国。

欧洲通用汽车公司: 一家匈牙利发动机制造厂, 向其他 6 家欧洲的汽车制造厂提供发动机。

通用电气灯具公司: 作为最早进入东欧的企业之一, 通用一开始蒙受了损失。但通用公司现在投资 5.5 亿美元的匈牙利灯具制造企业却垄断了整个欧洲的灯具生产。

菲亚特: 设立在波兰的一家汽车生产企业, 已经成为菲亚特汽车公司 Cinquecento city 型号小轿车的唯一生产企业。

德国独立企业家联合会主席 Thomas Bentz 认为, 中欧地区不可能为大型多国公司独享。现在, 为了获得工资成本和生产效率优势, 许多西欧的小型多国公司已开始在中欧投资办厂。

资料来源: Based on Miller, Simpson, and Smart 1994.



多国管理概要
俄罗斯汽车市场的激烈角逐

为什么外国汽车制造厂商纷纷看好俄罗斯市场呢? 这是因为汽车销售在欧美的发展速度十分缓慢, 使得汽车制造商把目光转向这个每 1 000 人中仅 83 人有车、并预测每年将有 4% 的增长率的地区。另外, 前苏联国家都在对外资开放, 使外国汽车制造商能够接近快速发展的市场。下面介绍了一些主要汽车制造商的活动:

通用: 正在阿拉布加建立雪佛莱 Blazers 生产线。它可免税从国外进口零部件, 作为交换, 要在当地建立零部件供应商网络。

大众: 它在乌兹别克斯坦的新工厂有 5 年的免税期。在罗斯托夫的工厂于 1995 年开始零部件组装, 到 1997 年底会达到年产 120 000 辆车的生产规模。

起亚: 其两个零部件工厂之一已于 1997 年夏末达到最高生产规模。

福特: 如果计划成功, 福特会在 Belarws 与一家前拖拉机工厂、一家当地汽车分销商及 Belarws 政府合作建立 Escorts 汽车生产线。

资料来源: Based on Matlack, Naughton and Woodruff 1997.



1.2.5 全球性产品和全球性消费者

尽管各国在国家文化和政治、经济制度方面仍存在巨大差异，但各国消费者对许多商品和服务的需求越来越相近。例如，快餐连锁店麦当劳、飞机制造商波音、汽车制造商丰田等等，无论在哪里，它们各自的产品都是相似的，并畅销全球。在各国消费者需求相似的行业，更可能出现全球竞争(Yip 1995)。

随着世界范围相似消费者需求的产生，越来越多地涌现出一种新型的消费者——全球性消费者。他们在世界范围内求购自己需要的商品，而不考虑是哪个国家制造的。商品价格和质量要比商品的国籍更能影响消费者的购买决策。现在大部分的全球性消费者是那些采购工业品的企业。然而，随着邮购业的全球化，以及人们更多地利用全球广域网从商店购买从运动器械到个人电脑的任何商品，不久之后，我们任何人都可能成为全球性消费者。接下来的案例 1-3介绍了未来的个人全球购物方式。

相似消费者需求和全球性消费者的出现将各国经济联系起来。因为对厂商而言，为所有消费者提供同一种商品更容易。对个人而言，可以更容易地在任何地方买到任何商品。随着发展中国家日益成为最大的消费者增长源泉，这种趋势将会持续下去。

案例1-3 全球化网球拍

在法国里尔的一家体育用品商店购买一支“王子”牌网球拍需花费 270美元，虽然近期美元确有升值，但我还是认为这个价格太高了。于是，在全球广域网上查询一番，结果发现，相同球拍在美国的价格仅为 149美元（包括空运的运费 15美元）。而且很妙的是，电脑还提供了球拍的图片和价格。

作为一个全球性购买者，我发出一份电子邮件订购球拍，让他们将球拍第二天空运到我在美国的住址，然后又用两天时间从华盛顿的普尔曼空运到法国里尔，运费约 45美元，再加上进口税，一共花掉220美元。我不仅买到新球拍，还省下了大约 50美元。也许将来有一天，我能通过全球广域网直接向“王子”球拍在中国的生产厂家订货。他们会把球拍直接寄到在世界任何地方的我的手中（这样可以不用支付从中国到“王子”分销中心，再到邮购仓库，再到美国，然后到法国的一系列过程中的费用）——或许连关税也不用交。

1.2.6 政府退出企业经营活动

私有化是指国家将政府拥有的企业出售给私人投资者的行为。1990年以来，世界各国出售的政府企业总价值迅速增加，从1990年的近300亿美元增加到1996年的880亿美元，其中发达国家所占比重最大。但这个比例也在下降，从1990年的83%下降到1996年的78%。世界上私有化程度最高的国家是法国和英国，其次是澳大利亚、日本、意大利和德国。法国每年出售的原政府企业价值 54亿美元，英国48亿美元（《经济学家》1997b）。今后10年内，仅欧盟地区的私有化总价值就将超过 3 000亿美元（Javetski, Edmondson, and Echikson 1996）。1992年以前的4年间，世界上25个发展中国家的私有化总值达到616亿美元（Farrell 1994）。

两种类型的私有化促进了全球经济的发展：发达国家的私有化和发展中国家的私有化。发达国家利用私有化使原政府企业在世界经济中更具竞争力，它们在全球私有化中占绝大比重。政府的贸易保护常令政府企业有恃无恐，贸易保护的减少促进了私有化的发展。没有了政府的保护以避免全球竞争者的竞争，新兴私有化企业不得不达到质量和效率的世界标准，否则就面临破产。通常，当政府出售其老牌垄断企业时，外国公司常踊跃购买。例如，美国贝尔公司的一家子公司 Ameritech Corp.购买了一家私有化的比利时电话公司 Belgacom 49.9%的股权(Javetski, Edmondson, and Echikson

1996)。

发展中国家，特别是前苏联、东欧等转型经济国家，都正在向资本主义经济过渡。为了加入自由贸易的全球经济，这些转型经济国家必须处置成千上万的前政府企业。虽然一些企业卖给了当地投资者或该企业职工，但大多数老的国有企业仍没有能力在世界经济中竞争生存。这些企业设备陈旧、管理落后、机构臃肿，这些都是以前没有竞争时留下的产物。

这些国家希望私有化不仅能使企业更具全球竞争力，而且能够吸引外国投资者为它们带来先进的科学技术和管理经验。对于外国多国公司来说，发展中国家的私有化为它们提供了进行廉价投资的大好时机，购买原来的政府企业是一条获得新生产设施的捷径，还会受到当地政府若干年免税期的鼓励。

在下面的案例1-4中介绍了中国企业在重组中迈出的一步。

案例1-4 企业向重组迈进的一步

1996年5月，中国第二大电视机生产厂家——熊猫电子集团，迈出了企业重组进程中的第一步：它将其核心的消费电器分部在香港股票市场公开挂牌上市了。在此之前，公司砍掉了其无盈利的军用产品部门，形成了一个新的实体——南京熊猫电子公司。这家新公司取消了原来早涝保收的劳动用工制度，并努力吸引外资。它的股票刚一上市，摩托罗拉公司就买下了300万美元。中国政府希望熊猫电子集团的这种模式能够成为下世纪中国企业的主要模式。《财富》杂志预计，熊猫电子有可能成为第二个索尼。

资料来源：Based on *Fortune* 1996。

1.2.7 新竞争者的出现

新兴国家的自由市场改革，为世界市场创造了新的潜在竞争者。这都有哪些企业呢？图表 1-10 列出了《商业周刊》每年排出的前 200 个新型企业中的前 25 个。韩国企业处于领先地位，韩国电力集团的市场价值排名第一，三星电子集团的销售收入和利润总额居首位（Pearson 1996）。

图表1-10 新兴市场最大的25家公司(百万美元)

公司排名	公 司	国家(地区)	市场价值	销售额	利润	资产
1	Korea Electric Power	韩国	23 945	12 710	1 155	34 476
2	Telebras	巴西	20 740	8 635	811	35 753
3	Telekom Malaysia	马来西亚	18 209	2 102	629	5 897
4	Cathay Life Insurance	中国台湾地区	16 413	NA	NA	NA
5	Angloamerican	南非	15 111	NA	NA	7 088
6	Telefonos de Mexico(Telmex)	墨西哥	15 023	5 610	1 249	12 523
7	Pttelekomunikasi Indonesia	印度尼西亚	14 205	2 189	389	5 036
8	Elektrobras	巴西	13 215	5 782	758	106 870
9	Tenaga Nasional	马来西亚	13 050	2 744	497	9 651
10	Debeers Consolidated Mines	南非	12 361	NA	NA	NA
11	Telecomunicacoes de Sao Paulo(Telesp)	巴西	11 237	2 466	302	11 333
12	Malayan Banking	马来西亚	10 827	NA	346	32 731
13	Samsung Electronics	韩国	10 172	20 547	3 180	17 211
14	Hua Hah Bank	中国台湾地区	10 138	NA	195	NA
15	Petrobras	巴西	10 054	15 967	623	31 008
16	Bangkok Bank	泰国	9 887	NA	785	35 665

(续)

公司排名	公 司	国家(地区)	市场价值	销售额	利润	资产
17	First Commercial Bank	中国台湾地区	9 591	NA	185	NA
18	South African Breweries	南非	9 023	7 476	381	4 265
19	Chang Hwa Commercial Bank	中国台湾地区	8 699	NA	151	NA
20	Vale do Rio Doce	巴西	8 156	3 499	329	13 891
21	Petronas Gas	马来西亚	7 853	486	293	2 149
22	Gudang Garam	印度尼西亚	7 837	2 399	157	1 530
23	YPF	阿根廷	7 769	4 956	793	9 141
24	Krung Thai Bank	泰国	7 187	NA	402	21 984
25	Liberty Life Association of Africa	南非	7 155	2 631	175	23 112

资料来源：Adapted from data downloaded from *Business Week Online* 1996; also published in Pearson 1996。

全球贸易对发展中的新兴竞争者有两个重要的影响：首先，当大型多国公司利用发展中国家的低工资成本组装高科技产品时，促进了技术的转移。这意味着，当大型多国公司利用发展中国家作为低成本的生产和组装地点时，这些国家的劳动者和企业也学到了新的技能。有些国家劳动者受到良好的教育和激励，这些从前的组装者很快成为先进技术的创造者而不仅仅是使用者。

第二，有抱负的新兴国家的多国公司积极向海外拓展经营。图表 1-11 总结了几家亚洲公司向欧洲投资的情况。由于亚洲企业认为有必要直接进入欧盟这个广阔而有潜力的市场，亚洲发展中国家在欧洲的投资总额比 20 世纪 90 年代初已经增长了 8 倍(UNCTAD 1997)。多国管理概要详细介绍了韩国企业的竞争活动。

图表 1-11 亚洲四小龙进入欧洲

国家(地区)	FDI 总额	说 明	公司的主要战略内容
中国香港地区	130	批发与零售贸易	在当地确立影响
韩国	100	电力与电子产品	获取市场份额或取得新技术
中国台湾地区	500	制成品，主要是计算机产品	规避增大的风险或母国的货币升值，并使经营多元化
新加坡	8% of total	金融服务	规避增大的劳动力风险和保护主义的威胁

资料来源：Adapted from UNCTAD 1997.

多国管理概要

韩国企业侵入欧洲

韩国在欧洲的投资速度正在加快。三星集团在西班牙、匈牙利等国设立了 11 个生产厂家，雇佣 6000 名当地员工。它在柏林生产显像管，在英国生产微波炉，在德国的沃尔姆斯生产录像机，在意大利那不勒斯生产电冰箱。

然而最大胆的要属大宇集团。它新近收购了前波兰国营汽车制造厂 FSO，大宇希望成为汽车市场的世界级成员。为达此战略目标，大宇集团在中欧 7 国设厂抢占市场份额。预计这些国家汽车的需求量每年将有 10% 的增长。大宇集团向波兰政府许诺将投资 11 亿美元用于生产经营，而且不解雇工人，从而在投标中击败通用。考虑到大宇以前收购的波兰卡车制造厂和电视机生产厂，大宇可能成为波兰最大的外国投资者。另外，大宇在捷克共和国和罗马尼亚也有汽车生产厂，目前正在乌兹别克斯坦兴建一个新工厂。

资料来源：Based on Kraar 1996.

1.2.8 全球标准的出现

在各个产业特别是技术产业，全球标准日渐普遍。比如，你在世界各地都能买到 AA型号适用于你的闪光灯的电池，为什么能这样呢？原因之一就是当全世界或某一区域普遍采用同一种生产标准时，企业就能只生产一种或若干种型号的产品来满足世界市场的需要。这比起有多少个国家就生产多少种型号来，成本大大降低了。零部件制造商也能从中获利，他们可以从简单的生产设计中同样获得高效率。

当然，世界各地对技术标准的规定也有很多差别。如欧洲与北美的电视机和录像机就有不同的制式。电流和插座上的差别是国际旅行者每天会遇到的问题。但是很多电子设备都十分先进，足以克服这种差别。例如计算机电源部分就可以自动针对不同的电压做出相应的调节。

随着新产品进入世界市场，竞争压力不断增大，这就要求公司通过为所有人生产同一种商品来降低成本。能够使自己的标准成为地区或世界标准的企业会有很大的战略优势。例如，为确定新一代蜂窝式数字电话的技术标准，美国摩托罗拉、芬兰诺基亚和瑞典爱立信三家公司展开了一场激烈的竞争。

从事多国商务经营也需要统一产品质量。总部设在日内瓦的国际标准化组织（ISO）最早制定的一系列产品技术标准被称为 ISO 9 000。1992年许多欧洲国家将其纳入本国的产品安全法。很多大型欧洲多国公司（如德国西门子）要求其供应商必须经过 ISO 认证。因此，为了在欧洲做生意，美国和其他国家被迫日渐接受 ISO 质量要求和标准（Levine 1992）。

1.2.9 信息技术创造的便利条件

信息技术的迅速发展增强了多国公司在全球经济中的适应能力。各种电信设备（如电子邮件、全球广域网等）允许多国公司在世界范围内自由通讯。多国公司对世界范围内经营的监控达到前所未有的程度，图文信息可以在瞬息之间传递到世界各个角落。只要有一台计算机，就可以将总部、研究和开发、生产或销售定位于世界各地。

信息技术的发展刺激了国际金融活动，投资者走向世界范围。未来的企业不仅可在当地股票和债券市场上融资，还会在寻求最优企业的全球市场上融资。《商业周刊》登载了一篇评论，设想了下个世纪金融市场的情况：

2010年4月20日，上海，春意盎然的一天。你信步来到花旗银行的自动出纳机前，插入塑料卡，获准进入。孟买的一台电脑作出回应，这时你就可以开始工作了。首先用 1万德国马克（如果届时还有马克的话）买进当天的 Special——一种通用电气公司在罗马发行的澳元存款单。股市行情看涨，于是你向纽约证券交易所订购了 500股公司的股份。然后按动一个按钮，一位 South Dakota 公司的会计主管出现在电脑屏幕上，就你在阿根廷创办的工厂的贷款事宜回答你所提出的问题（Javetski and Glasgall 1994, 40）。

电脑价格的日渐降低和电脑系统的日趋先进也影响到全球化。几年前，只有那些最大的多国公司才能配备电脑设备，现在小公司也可以做到。同样，廉价和随处可得的电脑使得较贫穷国家的公司能够得到原先只有富裕国家才能得到的技术利益。

什么样的跨国经营者能够在未来的全球经济中取得成功呢？下文将通过讨论下一代跨国经营者应该具备什么素质来探讨这一问题。

1.3 下一代多国管理者

一些专家（Rhinessmith et al. 1989）指出：“要成功地成为全球领导者是非常不容易的，当竞争优势渐渐变弱、变化带来混乱、国内与国际市场融为一体时，今天的多国管理者应该知道做些什么。”可能最成功的管理者是像 ABB 的 Percy Barnevik 及其管理团队那样的。我们将在下面的案例 1-5 中讨论。

案例1-5 Percy Barnevik —— 一位顽强的经营者

20世纪80年代后期，瑞典人Percy Barnevik受命在ASEA（瑞典通用电器公司）——一家瑞典工程公司——和其瑞士竞争对手Brown Boveri合并的基础上组建新公司。新公司ABB（阿克伦-巴伯顿环形铁路公司）是一家典型的多国公司，很多人认为它是最无国籍化的公司。为了使ABB发展到今天的水平，Barnevik大胆削减了1/5的工作岗位，在总部大量裁员，关闭了许多家工厂，将整个公司从一个国家转移到另一个国家。为什么要这么做呢？

Barnevik认为，当今的全球经济就是一个“残酷的世界”，适者生存的世界。

Barnevik曾在瑞典和美国受教育。在ABB公司期间，他将总部设在苏黎世，那里的管理人员只能讲英语，他要求他们都像他自己那样——面向全球并全身心地投入工作。优秀的未来管理人员要有耐心、良好的语言能力、干劲、在至少两到三个国家的工作经验，还有最重要的谦逊的态度（Rapoport 1992:79）。Barnevik还希望ABB公司快节奏的管理人员在保证每周正常的工作时间以外，旅游度假或通过磋商或研讨提高自身水平的的时间要达到每周30小时。

1996年底，Barnevik辞去ABB首席执行官（CEO）的职务。然而，1997年4月，他接受了一项新的工作，有了一个新的奋斗目标。现在，他是伦敦一家名叫“投资者”的公司的首席执行官，这是一家由瑞典家族控制的大型控股公司。正如在ABB曾经做过的一样，Barnevik为“投资者”制定全球发展规划。目前，在许多主要的瑞典多国公司中，“投资者”的股权地位虽然不是控制性的，但也有着巨大的影响力。Barnevik希望将这一模式推广到全球——纽约、中国香港地区、伦敦和新兴市场。并不是所有的专家都认为这种瑞典的控制模式将会奏效，但几乎所有的人都相信，作为一个跨国经营者，Barnevik一定会去尝试。

资料来源: Based on Rapoport 1992; and Reed 1997.

当然，没有多少人有机会成为像ABB这样一家主要多国公司的头面人物。然而，伴随着经济全球化的步伐，很多管理者将需要提高自身能力来迎接未来的挑战。一些专家认为，下一代成功的多国管理者将具备以下素质：

(1) **全球性思维模式**。一个具有**全球性思维模式**的人深知，商业世界瞬息万变，商业往来使整个世界日益相互依赖。全球性思维模式要求管理者“思维全球化，行为当地化”。这就是说，管理者必须看到全球市场的相似性，同时又能够在任何一个国家适应当地的环境。如果一家公司支持并且实施全球性战略，那么所有雇员，从首席执行官到普通员工都必须具有全球性思维模式。

(2) **与不同背景的人打交道的能力**。在全球经济中，客户、合作伙伴、供应商及雇员经常来自公司母国以外的其他国家。下一代多国管理者为在这些跨文化的关系中取得成功，必须具有对文化差异的敏感性。成功的组织机构要求所有员工能够同不同群体中的人融洽相处。

(3) **远见卓识**。在新的全球经济中，目光短浅将无法获得成功。率领摩托罗拉公司走向世界的前首席执行官Robert W. Galvin于10多年以前就在中国北京设置了代理人。现在，摩托罗拉成为中国最大的美国投资者，1996年在中国的投资额达到了12亿美元（Schoenberger 1996）。成功的公司必须有毅力解决在国际环境中遇到的复杂情况问题。

(4) **应变能力**。虽然远见有助于在全球环境中生存，但是全球经济变化无常而且无法预知，这就要求领导者具有进行有效的组织变动的技能。

(5) **创造学习和改变机构体系的能力**。在全球经济中，竞争着的组织将面对复杂的迅速变化的环境。这些机构需要发挥所有员工的才智，去关心世界和机构内部发生的事情。它们需要协调各种跨国界的经营活动（如市场营销和产品制造）之间复杂的相互依存关系。下一代多国领导者组建的公司机构应该满足制定全球竞争战略的需要。

(6) **激励员工积极性的才能**。激励能力的高低通常是衡量领导才能的尺度。在下一代机构中，

领导者将在激励方面面临更多的挑战。雇员可以来自任何国家，也可能居住在任何国家。领导者将面临使雇员同组织而不是他们的国家相认同的挑战。要让雇员相信，多国公司比起其所在的国家来说是更能体现自我价值的地方。领导者还需要发展超越文化的激励策略。

(7) *出色的谈判技巧*。所有商业交易都需要谈判。然而，全球经济中的领导者将要花费更多的时间进行跨文化谈判，这一点不仅更为必要，而且更富于挑战性。

(8) *在海外任职的主动性*。下一代多国领导者将具备大量的国际经验。他们将在不止一个的文化环境中显示管理才干并获得成功。

(9) *对各国文化的了解*。虽然，全球化要求把世界看作一个市场，但各国文化之间依然存在相当大的差异。没有一个多国领导者或者企业能够不深入了解其所处国家的民族文化而取得成功。对于多国管理者来说，他们不仅需要了解当地文化差异的细微之处，通常还需要掌握两种或更多种语言。

你能够拥有一名成功的多国管理者所需要的技能吗？首要任务之一是学习所有你能得到的有关多国管理和国际商务的知识。下面我们将指出本书如何助你一臂之力。

1.4 多国管理：一种战略方式

为什么需要学习多国管理呢？你所处产业的全球化程度也许使得你除了成为多国管理者之外别无选择。外国竞争和市场将进入你的日常生活。学习多国管理有助于你适应不断变动的全球经济并开发出一名成功的多国管理者所需的技能。本书意在介绍多国管理的一些基本技巧。

本书以战略的观点阐述多国管理。它重点介绍多国管理者如何制定和实施战略，从而在全球经济中成功地竞争。这里的“战略”被定义为管理者为保持和提高公司业绩而采取的手段和行动。战略制定指选择或策划战略的过程。战略实施包括管理者和公司为达到战略目标而必须采取的一切行动。

从多国公司和管理者的角度来看，战略必须包括在不止一个国家和文化中从事经营的策略。这样，多国战略的制定必须考虑来自世界各地的机遇和竞争的挑战。类似地，多国战略的实施也面临着更大的挑战，需要建立更复杂的管理体系来实施跨国界的战略。

本书的一个基本前提是，成功的多国管理要求管理者了解潜在的竞争者和合作者（Hamel and Prahalad 1989）。中国有句古语：“知己知彼，百战不殆”（孙子，《孙子兵法》）。

多国公司及其管理者必须准备与任何国家的企业开展竞争；它们必须准备与任何国家的公司或个人开展合作，如作为供应商、合作伙伴、客户等。成功地完成这些任务，意味着多国管理者不仅需要了解各国基本的文化，还要了解不同国家的人是怎样看待组织战略和组织的。为了提供这些背景知识，本书用若干章节讨论比较管理——不同国家管理实践的对比。

本章小结

本章介绍了有关学习多国管理的基本背景知识，概括了多国管理和多国公司的定义。你看到了一些世界最大的多国公司的例子。然而，正如案例 1-1所指出的，任何规模的公司都可以成为多国公司。

我们处在一个全球化的世界。推动全球化的各种力量倍受世人关注。这些是影响一个多国公司及其管理者的基本环境因素。国际贸易与投资迅猛增长，使所有的经济联为一体，并给国内企业和多国公司带来了机遇与挑战。来自亚洲发展中国家和东欧转型经济的新兴竞争者发展势头强劲。消费者、产品和技术标准正日益全球化。信息技术日趋完善和逐渐降低的成本，使世界范围内的经营更易管理，从而促进了多国公司的发展。

下一代多国管理者将需要一些纯国内的管理者所不具备的技能。为了使读者掌握一些要领，本

章描述了一些专家提出的成功的多国管理者必备的基本特征，也许最重要的特征是全局性思维模式。只有具备了这种思维模式，才能适应千变万化的全球环境，才能把整个世界看作一个整体的市场，并能鉴别和了解世界文化和社会制度上的广泛差异。

读完本书后，你应该对多国管理当前所面临的挑战及其实践有一个基本了解。但这一领域在不断发展变化，学习也是永无止境的。成功的多国管理者和跨国经营者是永远不会故步自封的。



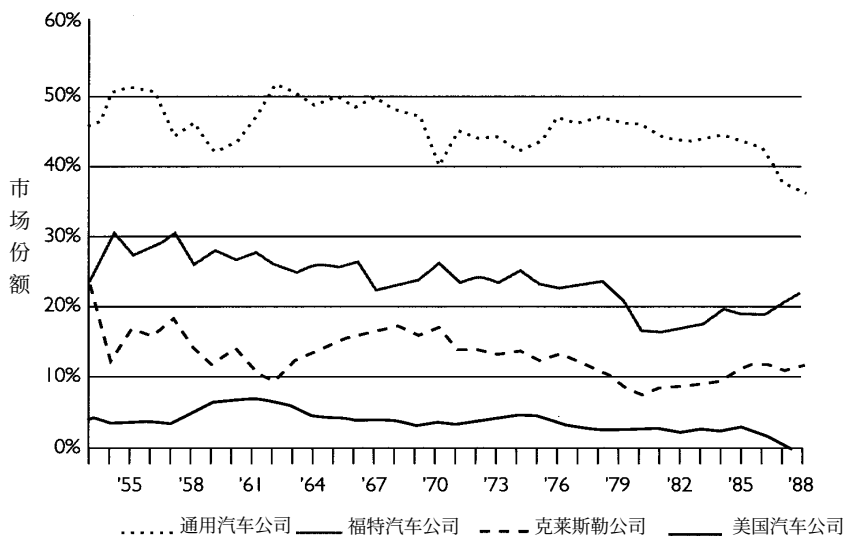
思考题

1. 讨论一家企业如何才能发展成为多国公司。公司参与国际市场竞争的方式有哪几种？
2. 讨论世界贸易壁垒的削减为什么会促进世界经济全球化。
3. 讨论对外贸易与对外直接投资的区别。
4. 讨论在发展中国家进行生产的优势和劣势。考虑市场增长的收益和经营的风险。考虑文中谈到的摩托罗拉公司的处境，假定你是首席执行官，你认为摩托罗拉的行动正确吗？
5. 思考本章中提到的发展中的经济和新兴竞争者的有关情况，你认为下一代世界级的竞争者来自何方？为什么？
6. 讨论下一代多国管理者应具备的素质。怎样才能通过学习和实践培养这些素质？

章后案例 克莱斯勒公司的跨国经营：北京吉普车公司

1989年末，克莱斯勒公司总裁李·艾柯卡发现自己陷入了一场政治论争之中，这场论争的焦点是克莱斯勒在中国的投资——克莱斯勒的发动机制造厂和北京切诺基吉普车生产项目。

北京吉普车有限公司（BJC）是与美国汽车公司（AMC）联合的一家合资企业。AMC于1954年由两家亏损的汽车公司（Hudson Motor Car Company and Nash Kelvinator Coorporation）合并组成。在George Romney(1954年至1962年出任总裁，后出任密歇根州州长)的领导下，AMC在合并后的最初几年达到鼎盛。然而AMC在美国汽车市场上的占有率从来没有超过7.5%（见图表1-12）。在70年代中期以前，该公司主要靠一种单一的、高利润的吉普车来继续经营。1970年AMC收购了凯色（Kaiser）实业集团中的凯色吉普车公司，这家公司生产著名的四轮驱动实用汽车。AMC对汽车设计进行彻底的修改，采用运动型外观，作为私用休闲型汽车打入市场，成为客车或货车的一种高价替代品。对吉普这一名称的认同及其声誉使其非常畅销。



图表1-12 基于美国汽车注册统计的4家主要汽车公司的市场份额

汽车产业与其他产业相比，有以下几个特征：(1) 规模经济，即参与市场竞争的最低有效规模(MES)。图表1-13根据英国的数据反映了最低有效规模的增长。汽车生产小于最低有效规模的企业与那些大于最低有效规模的企业相比，在单位成本上处于劣势。(2) 较高的进入和退出壁垒。(3) 技术变动对产业起决定作用。(4) 高度工会组织化。(5) 政府干预。(6) 分销网络、服务、担保和融资业务。这些因素，再加上激烈的国内竞争，促使汽车制造商寻求全球性扩张。

图表1-13 生产的最低有效规模(选自英国一些年份的数据)

年份	最大公司的 份额	总市场容量	最大公司的 预计产量	最低有 效规模	预计产量占最低 有效规模的比例
1947	21%	287 000	60 000	150 000	0.4
1954	38%	769 000	292 000	600 000	0.5
1960	36%	1 352 000	486 000	750 000	0.6
1967	45%	1 552 000	700 000	1 000 000	0.7
1974	48%	1 543 000	740 000	1 250 000	0.6
1977	49%	1 315 000	651 000	2 000 000	0.3

资料来源：D.P. Quinn, Jr., 1988, *Restructuring the Automobile Industry: A Study of Firms and States in Modern Capitalism*. New York: Columbia University Press.(Some analysts suggest that MES varies among elements of a Car.).

70年代末，AMC在美国的市场份额下降到2%左右，正在这时，中华人民共和国引起世界的瞩目。它有着巨大的潜在市场、低廉的劳动力成本、刚刚起步的经济改革，以及能够向亚洲其他国家出口并同日本展开竞争的战略地位。于是，梅塞德斯-奔驰、菲亚特、British Leyland、大众、福特等，继诸如丰田、日产、三菱、大发等日本公司之后，纷纷派遣调查人员评估在中国的商业前景。经过4年的谈判，AMC与北京汽车公司于1983年5月达成协议，合资建立北京吉普车有限公司，在中国的首都北京生产吉普车。

达成交易

这项协议是当时中国与外国公司达成的最大的一项生产协议，具有里程碑意义。AMC与北京汽车公司合资成立北京吉普车公司。AMC将投入800万美元资金和另外价值800万美元的技术，占有31.35%的股份。中方答应投入3500万美元的现金和资产，占有68.65%的股份。BJC的董事会成员将包括7名中国人（其中一人任董事长）和4名美国人。最初的三年将由美国人担任总裁和首席执行官，三年以后由中方和美方轮流担任。

华尔街和美国媒体预计公司会产生巨额销售收入。AMC副总裁Jerry Sloan同新闻界调子一致，他总结了该合资项目的重大意义：“……使AMC具有了一个创新性的国际形象，使AMC因取得商业的巨大成功而赢得了声誉，AMC拓展了一片新的发展空间。”1980~1983年间，AMC公布其亏损总额高达4.91亿美元，1983年第一季度为6610万美元。宣布达成协议后，AMC的股票价格在两周内猛涨了40%，从每股7.5美元上升到10.5美元。在北京的记者招待会上，AMC的执行副总裁Joseph E. Cappy宣布将把得自BJC的利润用于再投资，使AMC的股权份额达到49%。他相信，BJC有能力向亚洲其他国家出口切诺基吉普车。Cappy说，“对于美国汽车公司来说，（北京吉普车公司）不仅意味着迈进中国市场的入口，而且是在亚洲环太平洋地区建立了一个战略性生产基地”。

BJC的早期经营状况

由于合资双方来自迥然不同的国家，有着不同的经济条件和历史背景，因此，合作起来有一定的难度。而且双方的目标并非总是一致。中方试图消化复杂的技术，并最终挤入世界最先进汽车制造商的行列，而美方则希望建立一个外国基地，从而能够以低成本生产汽车并打入亚洲市场。

1984年1月该合资协议生效以后，由于协议中含糊不清的措辞没有指明企业将开发什么样的吉普车，双方在新吉普车的种类和制造方法上出现分歧。根据 AMC与北京汽车公司之间的协议，BJC将生产中国的BJ212型吉普车，同时采用AMC的技术，由中美联合设计开发新一代BJ213型吉普车。美方希望这种新产品与AMC的其他产品越相近越好，以便零部件可以互换。中方则想生产一种军用吉普车。军队在历史上一直是北京汽车公司最重要的客户，购买量至少占10%，而且战争期间有权收购所有产品。军队想要一种四驱门的、有可拆卸的软式顶棚的车辆，以便于士兵在车内射击并迅速出入。这种车无法在AMC现有吉普车的种类基础上设计出来，而且开发这种车将耗资至少7亿美元，双方都没有这笔资金。1984年下半年，AMC的几位副总裁抵达北京，游说中方同意从美国进口零部件，组装AMC的最新产品——切诺基吉普车。这是对计划的一项根本性变动，允许AMC通过销售Kits而获利。中方接受了此建议，但也未完全放弃生产新型国产吉普车的想法。BJC预期1990年达到年产4万辆切诺基的能力。看上去AMC使用一种美国消费者熟知的推销技术，从而改变了AMC的承诺。然而它忽视了一个问题：BJC到那里获得持续的外汇去购买切诺基的零部件呢？大量使用外汇必须要有进口许可证。看来，美方对中国政府的规定知之甚少。

BJC项目使AMC高级管理层中的美国人与法国人的关系十分紧张。1984年9月，Jose J. Dedeurwaerder接替同中国签署协定的Paul Tippet任AMC首席执行官，而Dedeurwaerder对AMC进军中国市场的计划不感兴趣。更糟的是，他与AMC原负责国际经营的副总裁Tod Clare（Clare参与了中美谈判，并督导在中国的经营）之间的关系也不融洽。Dedeurwaerder拒绝来华访问，而且，AMC的国内制造人员与Clare领导的国际部之间的关系也比较紧张。

双方之间还存在很大的文化分歧。1985年在AMC的拉斯维加斯年度汽车展销会上，AMC计划推出一种新型的Comanche卡车，并希望把它推荐给中国。展览被安排在与中国代表约定会面的时间，为了让中国合作伙伴领略一番美国生活方式和推销新方法，公司在拉斯维加斯米高梅饭店召开了一系列会议，并在当天晚上的会议过程中精心安排了Comanche卡车的展览：两辆红色的Comanche卡车，两个身着泳装的姑娘，还有Beach Boys——一个比较符合AMC中年经销商口味的摇滚乐队。在美国人看来，该公司采用这种奢侈的产品推荐方式说服经销商们，结果一定会不同凡响。但是却没有达到预期的目的。

1985年下半年，BJC耗尽了外汇，各种麻烦接踵而至。AMC积压了成百上千套零部件等待运往中国，但BJC无法得到政府进口许可证，也没有硬通货来支付货款。而且，豪华旅馆的租金上扬，使AMC海外人员的房屋租赁费用增加了38%。实质上BJC已经破产了，1986年1~2月期间一直处于停产状态。BJC的美方总裁Dom St. Pierre向中国高层领导人请求，从而得到了大批贷款、新的资金和外汇。政府收购了积压的吉普车，使BJC摆脱困境，重新投入生产。BJC还得到了进口关税方面的优惠，并允许将AMC的红利兑换成美元汇回美国。

主要产品系列

切诺基被认为是一种高档汽车。在克莱斯勒宣布收购AMC的当天，李·艾柯卡公开声明表示，AMC的某些资产比其他一些资产更为重要，而AMC的吉普车列在名单的首位。他说：“对克莱斯勒最具吸引力的就是吉普车，这是世界上家喻户晓的汽车品牌，……”。吉普车生产部门为克莱斯勒进入蓬勃发展的四轮驱动卡车市场开辟了一条捷径。

中国组装的新型切诺基（1985年）由一种美国产的2.5升AMC汽油发动机驱动。然而，这里存在一个问题：切诺基是否真的适用于中国？或者说，是否原来的BJ212会更好一些呢？BJC的工程师们已经发现，有必要对底盘框架和悬架装置做一些改动。实际上，为了适应中国市场，BJC改造了切诺基，可加可不加的多余装置被去掉了，使改装后的汽车看上去不像美国式的了。双方同意，在七年内将通过AMC——现在是克莱斯勒——的渠道出口。

北京吉普有几种不同的型号，但这几种型号的汽车都有相对重型的底盘。这使汽车更加坚固耐用，能够负荷沉重的机械装置：发动机、三速手动变速箱、四轮驱动的传动装置、长的轴承、半椭圆形钢板弹簧悬架，以及一个高低速传动箱。BJ212和民用的BJ212A型都不省油。中国已经开始向

荷兰、法国和澳大利亚出口少量的 BJ212型吉普车。为了符合进口国当地的安全规定，一些汽车必须进行改装和改良。原来的BJ212后来被一种改进型的BJ212L代替了。

北京吉普的原型是一种苏联军用指挥车，由它派生出 BJ121A型。BJ121K型除具有BJ121A型的全部性能特征外，还增加了一个宽窗口的帆布顶篷，可以盖住整个车身。这种车可加长两倍，作为一种10座的农村公共汽车。

中国市场

Tod Clare 认为，美国的汽车销售量是很稳定的，大约每年在 1500万辆左右。西欧也同样是一个完全饱和的市场。无论在哪个市场上，要想卖出更多的汽车就只能抢占他人的市场份额。拉美经济萧条，非洲更是不景气。中国和苏联是世界上最后两个大规模的汽车市场，有着尚未开发的巨大增长潜力。这对于西方国家来说，既是一种挑战也是一种诱惑。中国覆盖了全世界 20%的土地，人口占世界人口的 1/4，市场潜力巨大。中国约有 2亿家庭，如果每年 0.1%的家庭购买汽车，则每年中国的家用汽车销售量就会达到 20万辆。不管中国在外来竞争者面前如何保护自己的市场，那些国营汽车厂都无法满足这么大的需求。

中国是一个农业大国，因此可能是世界上四轮驱动车最大的潜在市场。鉴于日本在太平洋地区（每年 10万辆）的四轮驱动车市场上占到了 97%的份额，这个机遇对于美国企业的诱惑是很明显的。AMC是最早在中国汽车市场开展经营的外国公司，它在远东地区建立了一个低工资成本的立足点，有了与日本汽车制造商开展竞争的可能性。

中国的汽车大部分是公有的，其中有一半是进口的。日常使用旧车的比率远远高于西方国家，政府希望尽快淘汰旧车以保证安全驾驶和节约能源。大约 170万个乡镇企业和 15万个城市集体所有制企业比国营企业有更大的自主权。随着这些企业的发展，汽车需求量会随之增长。目前，私人汽车的拥有者主要是商人，特别是私营企业家。到 2000年，汽车需求量至少为 150万到 200万辆。图表 1-14列出了中国某些型号汽车的价格。

图表 1-14 1989年中国的汽车官方价格与市场价格

种类与车型	官方价格(美元)	市场价格(美元)
奥迪100, 4 Cy1 2 203cc, 96 bhp	94 990	97 630
上海桑塔纳1 800cc, 4 cy1, 88 bhp	31 520	41 080
北京吉普 212L 4×4 2 245cc, 4 cy1, 71 bhp	9 830	10 370
天津大发夏利933cc, 3cy1, 71 bhp	22 900	26 940
天津大发微型客车843cc, 3cy1, 56 bhp	13 470	14 820
标致505 1 971cc, 4 cy1, 93 bhp	30 710	41 755
标致504Pickup 1 971cc, 4cy1, 93 bhp	22 090	25 320
上海SH760 A 2 232cc, 6 cy1, 90 bhp	16 160	21 930

资料来源：A.Hope and M. Jacobson, China's motor industry: Risks and opportunities to 2000. *The Economist Intelligence Unit, Special Report No, 2008, November 1989.*

由于1990年亚运会在北京举行，中国的汽车需求量猛增。至少需要 1500辆轿车、1000辆货车和卡车，还有为数不详的豪华大客车。虽然，中国人希望国产汽车制造业跟上需求，但还是得大量地依靠进口车。

目前的外国竞争

中韩贸易日趋增多，韩国汽车制造商对在中国开办合资企业很有兴趣。起亚汽车股份公司正计划在山东半岛建立一家工厂，大宇集团也对合资表现出兴趣。中国对日本转让已经过时的专有技术和其不愿在中国开设工厂甚为不满。这暗示着中国欢迎韩国来华投资。

由于缺乏保养和难于获得零部件，中国的许多出租车需要更换。政府正考虑解除从东欧进口的限制。根据物资部的信息，中国将从苏联进口 1 万辆伏尔加和 1 万辆拉达；从波兰进口 5 000 辆波罗乃兹和 5 000 辆 126P 型菲亚特；从罗马尼亚进口一些达契亚车。虽然与苏联和东欧开展贸易不会为中国带来最先进的科学技术，但由于中国拥有这些国家所需的消费品，而且这些国家多数没有足够的外汇，所以大部分进口采用补偿贸易或易货贸易的形式。

1985 年苏联领导人米哈伊·戈尔巴乔夫在他当选共产党总书记后的第一次公开讲话中宣布，他上台后的头等大事之一就是改善与中国之间的关系。在戈尔巴乔夫的努力下，苏联很快成为中国的第 5 大贸易伙伴。1988 年，苏联人参观北京吉普车公司，提出了一项新建议——BJC 与苏联合资办厂，向苏联转让新技术，中方可以得到苏联约 30 年前的第 1 辆吉普车的设计方案。

在 20 世纪 70 年代早期，日本汽车制造商就一直向中国销售它们的汽车。丰田公司看到中国市场日益繁荣，就开始向中国出口卡车、公共汽车、豪华小轿车、出租车和摩托车，不久，尼桑、大发、三菱及其他厂家纷纷仿效。1983 年到 1984 年间，日本出口到中国的轿车和卡车数量增长了 7 倍，从 10 800 辆增加到 85 000 辆，中国成为仅次于美国的第二大大国外汽车市场。

大概从 1983 年开始，中国政府就鼓励外国合作伙伴更广泛地参与主要的汽车生产项目。这通常涉及制造商和金融机构。有两种基本类型的合资：

(1) 产权式合资。由中外双方共同投资和管理，一般情况下，外国公司的股份不低于 25%。

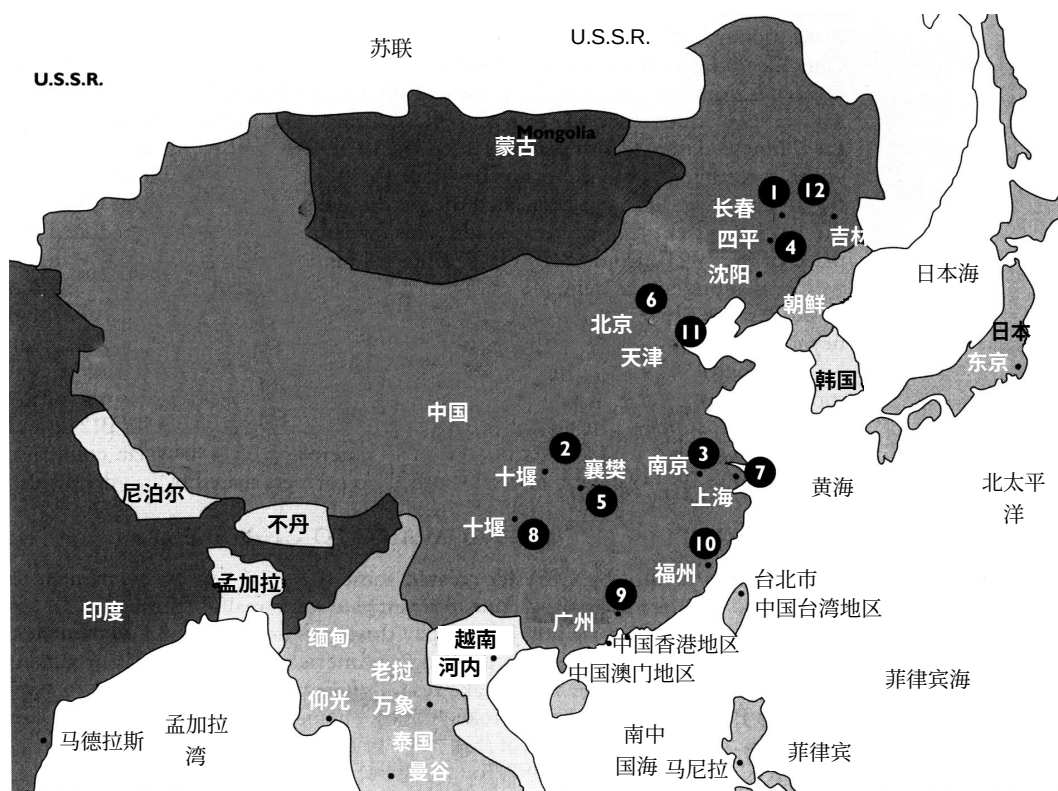
(2) 契约式合资。可以采取双方商定的任何形式。最近形成的在中国不同产业的上千家合资企业都采取这种形式。中方通常提供劳动力、土地和厂房，外方提供技术、设备和资金。

另外，中国政府还通过制定税收、银行贷款和外汇方面的优惠政策来鼓励外国公司再投资或出口。例如，新的税法规定，如果合资企业 40% 的零部件生产当地化，则可以免除其进口税。除汽车业以外的其他工业领域中存在着为数众多的合资企业，但在汽车业则寥寥无几，其中，中外双方共同承担商业风险。图表 1-15 介绍了中国汽车业几家合资企业的合资情况，图表 1-16 的中国地图标明了从 1985 年起的中国几家主要的汽车生产厂家及其外国合作伙伴的位置。

图表 1-15 参与中国汽车行业的主要外国公司

产 品	合 伙 人	日期和合约类型
自卸卡车	Terex, UK Inner Mongolia No 2 Machinery	1987 年 20 年合资企业
自卸卡车	Aveling Barford, UK Bei jing Dump Truck Plant	1986 年春季 7 年合作生产
叉车	Toyo Umpanki, Japan China Machinery & Equipment Import & Export Corp.	1986 年 技术转让
35 座中型公共汽车	Hino Motors, Japan China Shenyang Aircraft Corp.	1986 年 技术转让
微型汽车	Daihatsu Motors, Japan Tianjin Auto Industry Corp.	1986 年 11 月 7 年技术许可
轻型商用汽车	Mitsubishi Motors, Japan CNAIC, Liuzhou Auto Industry Corp.	1986 年 合作生产
轻型小货车	Isuzu Motors, Japan Chongqing Automotive Industry Corp.	1984 年 8 月 合资企业
小卡车	Isuzu Motors, Ltd. & T Ito Commercial Co. Nanjing Auto Plant	1983 年 技术转让
轻型卡车	Fiat Group, Italy Nanjing Auto Plant	1986 年 9 月 技术转让
公路客车	Volkswagen, W.G. Shanghai Tractor Auto Co. & Others	1982 年 11 月 合资企业
柴油机车	Perkins Engines Beijing Jeep Corp.	1982 年 4 月 合作和生产协议(失效)
4×4 汽车	AMC-Chrysler Motors Beijing Jeep Corp.	1979 年 1 月 合资企业
轻型货车，随后 为其他客车	Peugeot Automobiles, French CITIC, Guang zhous Auto Man, IFC & Banque International de Paris	合资企业
轻型卡车	Hong Kong Shortridge CITIC Beijing No 2	合资企业
公路客车	Volkswagen, W.G. 1st Automobile Corp.	从新泽西转移设备
公路客车	Citroen, French(30%) 2nd Automobile Corp. (70%)(GM also interested)	1989 年 2 月 合资企业

资料来源：A. Hope and M. Jacobson, China's Motor Industry: Risks and opportunities to 2000, *The Economist Intelligence Unit, Special Report No. 2008*, November 1989.



图表1-16 中国的汽车生产

- (1) 中国最大的商业汽车生产厂，年产 80 000 辆。
- (2) 中国第二大商用汽车生产厂。
- (3) 中国第三大商用汽车生产厂。
- (4) 卡车生产厂。
- (5) 卡车生产厂，尼桑柴油发动机谈判协议，年产 20 000 辆。
- (6) 商用汽车，AMC 公司吉普、轿车，铃木许可生产 4WD 大篷货车和轻型货车。
- (7) 轿车生产厂。
- (8) 本田摩托车。
- (9) 标致 504 轻型货车，1984 年 10 月三菱开办第二部分车库。
- (10) 与五十铃组建生产轻型商用汽车的合资企业。
- (11) 大发为 4WD 微型货车提供 CKD 配套部件。
- (12) 汽车生产厂，铃木提供技术援助。

注：1983 年使用中的汽车共 100 000 辆 1.7mn 商用汽车。

中外双方除在汽车制造领域进行合资以外，还在重型卡车和汽车零部件的生产领域进行合资。

中国目前和预测的汽车产量	
1982	196 000
1983	230 000
1984	290 000
1990	700 000
2000	1 000 000

接管以前的BJC

从1989年起，BJC拥有4 300名员工，其中包括800名管理人员、工程师和技术人员。BJC的主要生产活动是制造车架和厢式车身、焊接、喷漆、最后组装等。

劳动成本是很低的。刚成立时的工资成本为每小时 60 美分，相比之下，美国和日本的劳动成本（包含福利）则分别是每小时 22 美元和 12 美元，还存在其他的隐含成本，包括医疗保险、教育支出等，都要由雇主支付。Clare 认为，如果不考虑隐含成本，没有哪个地区的工资能接近美国 22 美元的

工资水平。据估计，1986年AMC员工在中国的总费用支出平均每人约22万美元，其中包括薪水、每年7万元的房屋租金以及每年三次探亲及度假的往来路费。

BJC采用美国式的管理风格，大力鼓励员工的出色表现。把违反工作制度的员工的姓名公布于“批评榜”上，如果谁上了三次“批评榜”，谁就有被解雇的危险。自实施这一措施以来，BJC已经解雇了9名中国员工和8名美国中层管理人员。

1986年BJC曾用光了用来进口所需必要零部件的外汇配额，现在BJC终于解决了这些难题，因此中美双方都对该合资企业的成功深感满意。中方放弃了新兴军用吉普车BJ213的研制计划，并保证即使在中国市场的销售不能带来足够的外汇，BJC也会把来自BJ212的销售所得兑换成美元进口切诺基的配套零部件，中国政府向其提供了1.2亿美元的外汇担保。AMC不仅向BJC出售美国配件，还向中国市场销售组装的切诺基吉普车。对AMC的优惠还允许它将从BJC获得的红利汇回美国。有一点出乎AMC的意料，中方允许AMC分享中国自己设计生产的BJ212型的利润收入，这种车型在中国市场有很好的销路，而且，BJ212还获准减税，这使得这种车对消费者更具吸引力。这种优惠定价政策使BJ212的价格从8700美元降低到7000美元。中方已投入了7000万美元用于实现工厂的现代化。

BJC售罄了所有的切诺基吉普车。到1987年，BJC的利润额达到5900万美元，被评为中国业绩最好的10家合资企业之一。BJ212型和切诺基在中国市场非常畅销，并开始将切诺基出口到其他亚洲各国。除了有资金进行再投资外，双方还分享高额的红利。

BJC从AMC向克莱斯勒的过渡

克莱斯勒对AMC的收购造成了一些与财务问题相关的争议。有一次，AMC派一位专家来华调查失灵的美国零部件，突然要求BJC负担该专家的全部住宿费用并向他提供2000美元的生活费，而以前，AMC已向中国合作伙伴保证这些费用由AMC负责。AMC开始延期向BJC支付购买切诺基用于出口的货款，而BJC却要在切诺基配件运抵之前提前付款。

1987年克莱斯勒收购AMC，Tod Clare是第一批离开AMC的人员之一，其他几个在华的人员也失业了，他们失去了职务，其归国合同也已作废。1988年初，根据协议，Pierre失去了总裁位置。1988年3月，Pierre和一大批中国代表来到克莱斯勒的总部开会，他自信很快就能说服中方接受BJC从克莱斯勒购买的切诺基零部件价格上涨6%的事实。然而在底特律，克莱斯勒主管中国项目的经理Peter Badore在没有Pierre出席的情况下与中国代表共进午餐，午餐后，中方宣布Badore接受了中方提出的切诺基零部件价格上半年和下半年分别上涨2.5%的建议。Pierre对即将成为其上司的Badore的行为很是恼火，两人关系很僵。后来，Pierre出任一家多国公司在香港的中国地区总部总裁。克莱斯勒派了一名汽车制造方面的美国专家到中国，担任BJC的副总裁。由于对克莱斯勒缺乏了解，中国人很关心收购会给BJC带来什么样的影响。

克莱斯勒旗下的BJC

在克莱斯勒收购AMC时，它宣布不会改变其原来的经营业务。收购完成后，克莱斯勒有权力修改吉普车的名称，并能向埃及、委内瑞拉和中国发展业务。收购AMC后，克莱斯勒立即着手勾勒在中国的蓝图。1987年夏，副总裁Bob Lutz与长春第一汽车制造厂达成协议，把先进的发动机技术转让给中方。中国官员还就在长春生产客车的问题与外国汽车公司进行磋商，克莱斯勒很希望获得这项协议。一些克莱斯勒的高级官员如汽车分部的主管Gerald Greenwald来到中国寻求获得这笔交易。

与此同时，克莱斯勒开始与中国政府就拓展BJC经营问题进行协商，讨论BJC生产卡车的事宜，这是AMC曾梦想实现的计划。中方建议，在该计划中克莱斯勒应投资8000万到1亿美元。克莱斯勒使中国人相信，AMC是一个小公司，相比之下克莱斯勒拥有更多的人力物力，并愿意投入更多的资金。但克莱斯勒在扩大BJC经营问题上依然谨慎行事，避免对合资企业投资做出任何承诺。长春

一汽将客车的合同给了大众公司的一家子公司——奥迪。

1989年10月，李·艾柯卡访问了中国。在视察BJC时，他说：“我真的有一种感觉，他们在创造历史”。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

ABB <http://www.abb.com>

Audi <http://www.audi.com/java/index.html>

Daewoo <http://www.daewoo.com/home.htm/>

Fiat <http://www.fiat.com>

Ford <http://www.ford.com>

General Electric <http://www.ge.com>

General Motors <http://www.gm.com/index.cgi>

Honda <http://www.honda.com>

Korean Electric <http://www.kepco.co.kr/> (in Korean)

Motorola <http://www.motorola.com>

Nokia <http://www.nokia.com>

Panda <http://www.irasia.com/listco/hk/nanjing-panda/index.htm>

Prince <http://www.princetennis.com>

Samsung <http://www.samsung.com>

Siemens <http://www.siemens.com>

Hint: Looking for a job? Many companies list their job openings on their home pages. Some have on-line applications.

Find a Company

<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> Publicly traded companies around the world

http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/ Find a company on the search engine Yahoo!

Check Out Business Publications and Company Rankings for Multinational Companies

<http://www.pathfinder.com/fortune/global500/Fortune> 1996 Global 500 downloadable in various formats

<http://www.businessweek.com/index.html> Business Week online with searchable articles from U.S. and International editions—America Online provides more complete access

<http://www.economist.com/The Economist>

<http://www.theworldin1997.com/The Economist>

spublication The World in 1997

<http://www.shrm.org/hrmagazine/index.html>

HR Magazine contains hundreds of articles dealing with international HRM; many are on-line

<http://www.sunsite.unc.edu/reference/moss/business/journals.html> An index and Web links to business journals and newspapers from around the world

<http://www.asial.com.sg/biztimes/> Singapore Business Times

<http://www.asia-inc.com> Asia, Inc. Online

<http://www.interactive.wsj.com> The Wall Street Journal's on-line edition

Look Up Statistics on International Business and Trade

<http://www.unesco.org/general/eng/stats/index.htm> UNESCO's Statistical Yearbook 1996

<http://www.ciber.bus.msu.edu/publicat/mktpind.html> Market Potential Indicators for Emerging Markets

<http://www.worldbank.org/html/extpb/wdr95/WDRENG.html> World Bank World Development Report 1995—Workers in an Integrating World

<http://www.odcl.gov/cia/publications/hes/index.html> Handbook of International Economic Statistics, 1995

http://www.imd.ch/wcy_over.html 1997 World Competitiveness Yearbook published by the International Institute for Management Development

http://www.unicc.org/wto/int_trade_wpf.html International Trade Trends and Statistics

<http://www.unicc.org/unctad> UN Conference on Trade and Development—UNCTAD reports data on the behavior of transnational corporations

<http://www.census.gov/ftp/pub/ipc/www/idbnew.html> International Data Base (IDB)US. Census Bureau

<http://www.census.gov/main/www/stat-int.html> Census Bureau: Statistical Agencies (International)

<http://www.census.gov/ftp/pub/foreign-trade/www/>

U.S. International Trade Statistics

[http://www.census.gov/foreign-trade/www/U.S. International Trade Statistics—Main Page—Foreign Trade Division](http://www.census.gov/foreign-trade/www/U.S.International%20Trade%20Statistics---Main%20Page---Foreign%20Trade%20Division)

<http://www.census.gov/ftp/pub/econ/www/wh0200.html> Annual Trade Survey

<http://www.ciesin.org/IC/wbank/tde-home.html> Trends in Developing Economies (TIDE) contains reports on the World Bank's borrowing countries

<http://www.un.org/pubs/cyberschoolbus/infonation/> Use the United Nations' InfoNation to compare statistical data on member nations of your choice

<http://www.stat-usa.gov/itabems.html> A data source on big emerging markets

Find Out about Trade Agreements

<http://www.wto.org/Index.htm> World Trade Organization

<http://www.apecsec.org.sg/APEC>

<http://www.nafta.net/naftagre.htm> NAFTA Net

<http://europa.eu.int> Europa

<http://www.americasnet.com/mauritz/mercotur> MERCOSUR

<http://www.cec.lu> European Commission

Find Out about International Organizations for Governments

<http://www.un.org/> United Nations

<http://www.unesco.org> UNESCO

<http://www.oecd.org> Organization for Economic Cooperation and Development

<http://www.oecdwash.org> Organization for Economic Cooperation and Development-OECD

Washington Center

<http://www.asiandevbank.org/> Asian Development Bank

<http://www.imf.org/> The International Monetary Fund (IMF)

<http://www.worldbank.org/> The World Bank

Some General Sources of International Business Information

<http://www.nijenrode.nl/nbr> Nijenrode Business Web-Server—international business sources with a European view

<http://www.ciber.bus.msu.edu> Michigan State's international business web site—look there for anything

<http://www.europeonline.com/> General information on Europe and European business

A Note on the World Wide Web: How to Deal with Address Changes

The World Wide Web is a vast source of information and is a fun way of finding out more about multinational management. However, the Web is changing every day. One frustration in using the Web is address changes. A one-letter change and an address will not work. However, the majority of Web locations in this book are stable. If they do change the location usually has a forwarding message telling where to go with one click. If you do find a location that does not work, don't give up. Use one of the search engines (e.g., Yahoo! or Excite) and you will likely find what you are looking for and more.

richer world." *Fortune*, August 5, 1996.

参 考 文 献

Barnathan, Joyce, Pete Engardio, and John Winzenburg. 1995. "Asia's new giants." In *Business Week*, November 27, 64-80.

Beamish, Paul, J. Peter Killing, Donald J. Lecraw, and Allen J. Morrison. 1994. *International Management*.

Boscheck, Ralph. 1996. "Managed trade and regional preference." In IMD, *World Competitiveness Yearbook 1996*, 333-44. Lausanne, Switzerland: Institute for Management Development.

Business Week Online. 1996. "The top 200 emerging market companies." June 6, chart.

Business Week Online. 1995. November 16, chart.

Business Week. 1997. "The Business Week Global 1,000," July 7, 59-77.

—1996. "The top 200 emerging market companies." June 6, chart.

Clark, Kim, and Henry Goldblatt. "Fortune's Global 500. The world's largest corporations. A bigger,

- Economist. 1996a. "Spoiling world trade." December 7, 15-16.
- . 1996b. "All free traders now?" December 7, 23-25.
- . 1997a. January 25, 108
- . 1997b. "Privatisation." March 22, 143.
- . 1997c. May 7, 126, 128.
- Farrell, Christopher. 1994. "The triple revolution." *Business Week*, November 18, 16-25.
- Fortune. 1996. "Could this be a Chinese Sony?" May 27, 122.
- . 1997. "Fortune Global 500." August 4, F2.
- Friedman, Alan. 1996. "Trade ministers agree on global high-tech pact." *International Herald Tribune*, December 13, 1, 6.
- Guttman, Robert J. 1992. "Coca-Cola president Donald Keough." *Europe*, May, 30-32.
- Hamel, Cary, and C. K. Prahalad. 1989. "Strategic intent." *Harvard Business Review*, May-June, 63-76.
- Hopkins, Michael. 1997. "The state of small business 1997." *INC Magazine*, INC on-line archive/ doc. No.: 27970201.
- Javetski, Bill, and William Glasgall. 1994. "Borderless finance: fuel for growth." *Business Week*, November 18, 40-50.
- Javetski, Bill, Gail Edmondson, and William Echikson. 1996. "Believing in Europe: U.S. companies are plowing billions into the Old World—and shaking up its business practices in the process." *Business Week*, International Edition-Europe, cover story, October 7.
- Kraar, Louis. 1996. "Daewoo's daring drive into Europe." *Fortune*, pathfinder.com/fortune/magazine/1996/960513.autos.html, May 13.
- Levine, Jonathan B. 1992. "Want EC business? You have two choices." *Business Week*, October 19, 58-59.
- Lubbers, R. F. M. 1996. "Globalization: an exploration." *Nijenrode Management Review*, 1.
- Matlack, Carol, Keith Naughton, and David Woodruff. 1997. "Ready to burn rubber in Russia." *Business Week*, March 31.
- Miller, Karen Lowry, Peggy Simpson, and Tim Smart. 1994. "Europe: the push east." *Business Week*, November 7.
- Moran, Robert T., and John R. Riesenberger. 1994. *The Global Challenge*. London: McGraw-Hill.
- Pearson, John. 1996. "The *Business Week* global 1000, free-market reforms are bearing fruit." *Business Week*, International Edition, July 8.
- Rapoport, Garla. 1992. "A tough Swede invades the U.S." *Fortune*, June 29, 76-79.
- Reed, Stanley. 1997. "Percy Barnevik: new company, same ambition." *Business Week*, May 12.
- Rhinesmith, Steven H., John N. Williamson, David M. Ehlen, and Denise S. Maxwell. 1989. "Developing leaders for the global enterprise." *Training and Development Journal*, April, 25-34.
- Schoenberger, Karl. 1996. "Motorola bets big on China." *Fortune*, May 27, 116-24.
- Symonds, William C., Brian Bremmer, Stewart Toy, and Karen Lowry Miller. 1996. "The *Business Week* Global 1000, the globetrotters take over." July 8.
- UNCTAD (UN Conference on Trade and Development). 1996a. "Global foreign direct investment flows reach \$325 billion in 1995, an all-time high, says UNCTAD." Press release, //gopher.unicc.org/11/UNCTAD/, June 4.
- . 1996b. "Foreign direct investment soars 40 per cent as corporations become more global." Press release, September 24.
- . 1996c. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.
- . 1997. "Investment from developing Asia on the rise in Europe, UNCTAD report says." Press release, February 27.
- Wall Street Journal*, 1993. "Cracking the China market." December 10, R1-R19.
- World Trade Organization. 1997. "After two outstanding years, world trade growth in 1996 returned to earlier levels." Press release, April 4.
- Yip, George S. 1995. *Total Global Strategy*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

第 2 章

文化与多国管理

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 定义文化和理解文化的基本构成因素
- 识别文化陈规与民族中心主义的特征
- 理解各种层次的文化如何影响多国经营
- 应用价值取向模型和霍夫斯蒂德模型诊断和理解文化差异对管理过程的影响
- 认识文化间的复杂差异并利用这些差异建立更好的组织

案例2-1 差异与共性——文化探究

鲁迪亚·基普林（Rudyard Kipling）的这首诗“我们和他们”，捕捉了与跨文化的经历相联系的一些感情。

父亲、母亲和我，	我们吃煮熟的食物
姐姐和姑姑说	我们有可上锁的门
所有像我们的人是我们，	他们却在饮牛奶和血
而所有其他的人都是他们	在四无遮掩的茅屋顶下，我们有收费的医生
他们生活在大海的彼岸	他们有赚钱的巫师
而我们生活在这里	可是（无礼的野蛮人！）他们却蔑视我们
但是——你是否相信？——他们却在蔑视	仅仅是因为他们完全不可能像我们一样！仅仅
我们，	仅仅是因为他们与我们不同。

我们用牛角刀	所有的好人都这样认为
吃猪肉和牛肉	所有的好人都这样说
他们吞食种植的稻米	所有像我们这样的好人都是我们
他们的生活不令人惊恐吗？	而所有其他的人都是他们
他们居住在树上	但假如你们跨越到大海的彼岸
在杂草和泥巴上享受盛宴	而不是站在这一边
却还蔑视我们（难道不是诽谤吗？）	你们（想一下）可能就不会再蔑视我们
他们是多么地令人憎恶！	他们仅仅是与我们不同！

资料来源：Rudyard Kipling, “We and They”.

案例2-1说明了许多人在遇到来自不同文化的人时的感觉。他们会发现令其难以理解的行为，他们看到、听到、闻到、品味到的事情似乎很奇怪和难以预料。然而，在当今的商界，这些看似奇怪的人们经常是你的顾客、雇员、供应商和贸易伙伴。

为在复杂和多变的国际商务世界中保持竞争力和发展，多国经理必须在世界范围内寻找潜在的市场，以及高素质低成本的原材料和劳动力。即使是从未离开过本国的经理也要面对文化背景迥异的市场和劳动力。具备理解和适应不同文化技能的经理人员在此方面更有可能取得成功，并能在世界市场进行成功的竞争。

与来自其他文化的人们做生意永远不会像在国内经营一样容易。然而，通过学习更多地了解文化的性质及其对商业惯例的影响，你就会增大在跨文化商务活动中成功的机会。

从全书通篇，你都会发现来自世界各国管理方式上许许多多的文化差异。为帮助你更好地理解各国管理的文化基础，本章将考察两个基本问题：什么是文化？文化会如何影响企业的管理与组织？下一章仍将考察文化差异对企业的影响，但主要集中于文化对谈判和沟通的影响，以后的几章还将说明，对管理方式上的文化差异的理解有助于建立更有效的多国组织。

2.1 什么是文化

文化是一个从文化人类学借用过来的概念。人类学家认为，文化提供了解决适应环境问题的方法，例如，爱斯基摩语需要具有大量的形容雪的特征的词汇。文化使人们更贴近社会，它可以帮助我们认识自己和我们所属的群体。文化提供使群体不断延续的机制，例如，文化决定对孩子们的教育方式，同时告诉我们什么时候以及与谁结婚。文化渗透到我们生活的几乎所有的领域，例如，决定着我们的饮食穿戴。

人类学家对于文化具有许多存在细微差别的定义 (Kroeber and Kluckhohn 1952)。然而, 本书重点放在比较管理和多国管理上, 出于这个目的, 文化被定义为指导一个群体日常生活的普遍的共享的信念、准则和价值观。这些信念、准则和价值观通过文化礼仪、传说和象征传递给今天的群体成员以及未来的群体成员。

文化准则指导和禁止人的行为, 也就是说, 它们告诉我们可以做什么和不可以做什么。例如, 这些准则指导我们什么时候结婚和与谁结婚、怎样参加葬礼或在办公室可以穿或不能穿什么样的衣服; **文化价值观**告诉我们什么是善的、美的和神圣的东西以及人生的合理目标等; **文化信仰**代表我们对真理的理解。例如, 美国的大多数人承认, 科学方法是发现事实的一种正确方法。相比之下, 其他一些文化可能坚信只有上帝才能揭示现实。

文化的象征、传说和礼仪将一个社会或群体的文化准则、价值观和信念传播给其成员。文化通过其象征、传说和礼仪而一代一代地传下去。当人们看到象征、听到传说和参加礼仪时, 文化就会不断被强化。

文化礼仪包括诸如洗礼、毕业典礼、新工人宣誓加入团体之类的仪式; 传说包括诸如童谣和传统的神话(如美国关于乔治·华盛顿从不说谎的传说)等; 象征可能体现为具体的实物, 如国旗或宗教用品。在工厂, 办公室的大小和坐落位置就可以作为一种文化的象征。例如, 北美的经理利用“厂外办公室”这样具有物质屏障的大办公室作为炫耀权力的象征。相比之下, 日本的经理避免有形的屏障, 他们总是在与其一起工作的员工之间办公, 处于沟通网络的中心。

文化在各个社会都是**普遍存在的**, 它几乎影响着我们所做、所见、所感觉和所相信的每一件事物。在你生活的任何方面都可能受到文化的影响。你睡在哪、吃什么、穿什么衣服、如何与你的家人和上司交谈、关于年纪大好还是不好的观念以及卫生间的状况等等, 所有这些都反映出文化上的差异。在所有这些领域, 社会为其成员适应其环境树立了普遍的文化准则、价值观和信念。

虽然文化是普遍存在的, 但并非文化的所有方面都是可以直接观察到的, 尤其是对于该社会以外的其他人来说, 更是如此。我们可以看到诸如日本商人的鞠躬或北美商人强有力的握手之类的显在行为, 这种容易观察的文化方面被称为**文化前阶段**(Goffman 1959)。就像一幕戏, 它是在舞台上所看到的, 但它并不一定是真正的思想与感觉。

文化的其他方面则只能为文化的局内者或成员所理解, 这些方面被称为**文化后阶段**。例如, 当日本商人告诉其美国同事某事“有困难”并把头偏向一边时, 他实际上是在表达其他的含义: “这是不可能的, 但我不想直接地说‘不’”。为理解文化的深层含义, 你必须超越简单感性认识, 必须以文化成员的眼光来看这个世界。通常只有当你在某种文化中生活一段时间并学会讲该文化的语言时, 这才有可能发生。

因为文化对我们的生活具有如此之大的影响, 所以, 有关日常生活中每天发生的事情的许多核心价值观、准则和信念也就习以为常了: 人们并不会会有意识地去思考文化对其行为和态度的影响。他们只是按照他们认为是“正确的和自然的”事情去做(见案例 1-1), 甚至社会成员几乎没有意识到他们的行为为什么采取其文化特有的方式, 他们只是这样做而已。

文化定义的另一个关键构成因素是, 文化的价值观、准则和信仰必须为一个群体的人们所**共享**: 这个群体必须在很大程度上认为这些准则、价值观和信念是正确的、强有力的。“正确的和强有力的”意味着, 尽管任何文化的人们的行为方式并非总是相同的, 但是, 文化在大多数情况下使行为可以预期。想象一下, 如果我们没有指挥汽车行驶的交通法规, 那么就将出现混乱。虽然, 在美国和欧洲车辆是靠右边行驶的, 但在英国、日本和澳大利亚则靠左边行驶。这些交通规则不同, 但是, 由于每个社会的绝大多数人在绝大多数情况下都遵守它们, 所以绝大多数人都会顺行其道。

对多国经理而言, 理解和面对文化差异是重要的和不可避免的。为成功地跨越文化界限, 多国经理必须尽其所能地了解其工作所在社会重要的文化准则、价值观和信念; 他们还必须学会识别一种文化的重要象征、价值观和礼仪。这些知识有助于多国经理理解其顾客、工人和同事行为背后的原因。案例 2-2 说明了一家美国公司由于缺乏对当地宗教信念和礼仪的了解所引起文化上的误解。

案例2-2 一个文化上的误解

托姆·麦克安（Thom McAn）是孟加拉一家最近开业的鞋业公司。当公司的鞋刚刚走俏时，就发生了一场暴乱，由此导致50多人受伤，这是为什么呢？

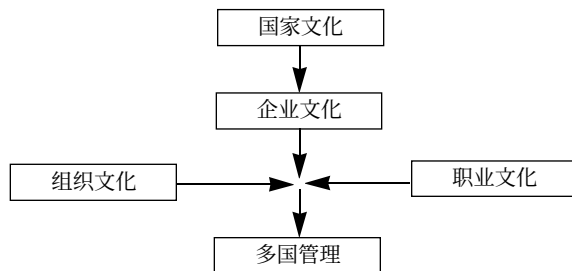
印在每只鞋鞋底上的字迹十分模糊的托姆·麦克安签名，看起来很像阿拉伯语中草写的“ Allah ”（上帝）。在穆斯林世界，脚，特别是脚底被认为是不干净的。例如，你不能将鞋底示给客人看。在这种情况下，似乎该公司要通过让孟加拉人将上帝的名字踩在脚下来亵渎上帝。

资料来源：Based on Morrison, Conaway, and Borden 1996.

下一节将考察各层次的文化对商界中多国经理的影响，并以此推进我们对文化的讨论。

2.2 文化的层次

国际经营人员有必要了解可能影响多国经营的三个**文化层次**，它们包括国家文化、企业文化以及职业和组织文化。图表2-1说明了文化层次对多国管理的影响。



图表2-1 多国管理的文化层次

2.2.1 国家文化

国家文化是一个国家政治边界内占主导地位的文化。占主导地位的国家文化通常代表拥有最多人口或最大的政治或经济权力的人们的文化。正规的教育和经营活动都采用主导文化的语言。

然而，政治边界并不一定反映文化边界。在诸如加拿大、新加坡等许多国家，在其政治边界内拥有一个以上的文化群体。进一步讲，即使是文化相对单一的国家也存在着各种各样的亚文化，它们代表着影响商业交易的地区文化差异和乡村与城市之间的文化差异。

大多数经营活动发生在民族国家的政治边界之内，这样，民族国家的主导文化可能对国际商务产生最大的影响。占主导地位的国家文化不但通常影响商业交易的语言，而且影响管制交易的法律性质与种类。下面的多国管理概要就是考察有关新加坡在此方面的复杂情况。



多国管理概要

新加坡和印尼的华人企业文化

在新加坡，汉文化是占主导地位的文化。华人控制着大多数企业，支配着商业交易。然而，政府做出很大的努力去同化少数民族的文化。绝大多数的新加坡人是华人（76.4%），剩下的是马来人和印度人。大多数的华人是佛教徒或无神论者，而几乎所有的马来人都是回教徒。汉语、马来语、泰米尔语和英语都是官方语言。

印尼的情况就大不一样。尽管华人在印尼只是一个少数民族，但华人控制着企业文化。华人只占其1.9亿人口的5%，但控制着75%的财富。这种财富分配上的不平衡导致民族关系紧张，酿成了今年的劳工骚乱，以及60年代中期对华人企业的抢劫和对上千名华人的杀戮。

资料来源：Adapted from 1992 CIA World Facts Book; and Shari 1994。

所有主要的社会制度（如宗教信仰、教育、家庭、政治、法律和经济）都和国家文化紧密相关。家庭和教育体制充当文化遗产的主要传递载体，文化准则、价值观和信念通过家庭和学校的灌输得以不断地被继承下来。政治和经济体制在国家文化的约束下演进。例如，具有强烈的社会等级观念的文化会发展成一个集权的、家长式的政治体制。组成法制制度的法律是以规范的方式来反映指导人们行为的文化准则。

从宗教指导和限制人们日常行为的信念、价值观和准则这种意义上讲，宗教与文化是紧密联系在一起的。每一种宗教有其行为指导原则。例如，佛教徒必须戒撒谎、杀生、盗窃和性恶；基督教徒皈依《圣经》中禁止类似行为的戒律；回教徒依照《古兰经》及其生活准则。

详细描述每种社会制度与国家文化的联系超出了本章的目标，但是，本书的许多章节表明，社会制度与文化共同影响当地商业惯例和多国经营的。

2.2.2 企业文化

当多国经理表示考虑文化对国际经营的影响时，他们主要关心国家文化会如何影响企业经营。当他们问：“德国人、印度人、日本人、韩国人、北美人等是怎样做生意的？”时，他们考虑的是**企业文化**。企业文化不仅仅是存在于商业惯例方面文化的差异，而且代表着与在一种文化中经营的各个方面相关的准则、价值观和信念（Terpstra and David 1991）。企业文化向人们指出在一个社会经营的正确的、可接受的方式。

每种国家文化都包含其特有的企业文化。然而，企业文化并不独立于更广泛的国家文化，而是与更普遍的国家文化包容并指导着一个社会企业文化的发展。在任何社会，企业是与更广泛的国家文化的价值观、准则和信念交织在一起的。这方面的例子包括优先考虑年龄与资历、对家庭中妇女角色的预期以及对掌权者对待下属行为的期望等。

在一个十分宽泛的层次，企业文化是对国家文化的一种反映，它影响着工作和组织生活的各个方面，这包括经理如何选拔与提升雇员、如何领导和激励其下属、如何构造其组织、如何选择和制定战略以及如何与其他商人谈判等。本书大部分内容将有助于理解国家文化和企业文化对组织和管理的影响。案例2-3描述了被认为是典型的墨西哥企业文化。

案例2-3 墨西哥的企业文化

在墨西哥，绝大多数企业是小企业，并为家庭拥有和经营。甚至大公司也经常存在着强大的家庭纽带。由于这些组织具有传统的家长式的特性，工作机会通常是给予家庭成员及其信任的朋友。尽管教育和训练确实是取得一份管理工作的重要因素，但是在很大程度上，职位的任命是基于与公司家族的关系，忠诚于上司也是决定晋升的一个主要因素。

产品生产的技术要求（如生产效率）并不支配公司的管理和结构。对同事和下属的需要保持敏感和保持联系是优先考虑的因素。经理的决策通常是基于习惯和本能，而不是规范的分析，一个理想的工厂不会有竞争或冲突带来的过度紧张感。

在墨西哥的企业文化中，工作被认为是一种必要，而不是生活的核心。工作只是支持生活、家庭和闲暇的手段。与北美不同，北美的“正常”人平衡工作和闲暇的需要。

资料来源：Based on Gomes 1993, 8, 9, 38; and Kras 1989.

企业文化还指导日常的商业交往，并且不同国家的企业文化在代表适当商业规矩的行为准则方面差别很大。如开会穿什么衣服、何时和怎样使用名片、是握手还是拥抱等，所有这些都是商业规矩随国家文化不同而异的例证。

理解一种企业文化基本的商业规矩是对多国经理最低限度的要求。在德国，“不管交通情况多拥挤，你的时间安排多紧，只要迟到半小时（到商务会议），你很可能失去约会，而且也很难再获得一次机会”（Craighead's Country Reports 1993,839）。案例2-4说明了在德国和日本经营的最基本的商业规矩因素。

案例2-4 德国和日本的一些商业规矩

在德国和日本，商业规矩比美国更正式。暗色西服的保守穿着和正规礼貌的交往是他们的准则。人们几乎很少以姓氏称呼，德国人喜欢表示尊敬的头衔（如：“博士先生”），日本人喜欢用接尾语“san”，如Tanaka san，作为一种礼貌的问候方式。

德国人希望得到名片，在日本互换名片是最基本的，日本人用名片（meishi）作为自我介绍的一种方式。名片有助于日本人将一个人摆到一个合适的位置，可以表明他所在公司的声望及其在公司的职位。日本人可以端详你和你的名片好几分钟，而不进行任何交流。许多西方人发现这种利用时间的方式令人感到不安并怀疑会发生什么问题。

德国人将商务和家庭生活区分开来，他们很少在下午 5:00以后做生意。相比之下，日本人的工作时间将持续到日落及更晚的时间，与同事和商业伙伴的一起吃喝会持续到晚上 10点或 11点。由于这种文化期望，如果当经理的丈夫每天 6:00回家的话，他们的妻子就会很没面子，因为，这意味着其丈夫被他的同事所抛弃。在日本，人们希望在工作之后得到娱乐，在仪式化饮酒中，办公室里的正规就会被打破，因为日本人认为这是在休息时间里真正认识你的一种方式。然而，到第二天早上 9点，一切都将恢复前天的正规。

资料来源：Based on Craighead's country Reports 1993.

2.2.3 职业文化和组织文化

尽管国家文化与企业文化上的差异经常是多国经理所面临的最直接的挑战，但是，不同的文化也会带来工作角色与组织上的差异，这些就被称为职业文化和组织文化。

诸如医生、律师、会计师、手工业者等不同的职业群体都有不同的文化，即**职业文化**。职业文化是同一职业群体人们的准则、价值观、信念以及期望的行为方式，而与这些人所工作的组织无关。

多国经理不能因为国家文化和企业文化的重要主导地位而忽视职业文化。为了表明这一点，霍夫斯蒂德(Hofstede, 1980)对包括40多种不同的国家文化进行了研究，结果发现，从事相似工作的人们通常有非常相似的文化价值观，而且，来自不同国家但相同职业的人们之间的差别小于来自同一国家但不同职业的人们之间的差别。

职业文化更有可能存在于专业性和技术性的职业，如医生。这种相似性是来自专业人员具有相似的教育背景，便于技术信息跨越国家界限的自由交流。

在前10年，经理和学者们认识到，文化概念也适用于单个组织。组织文化的差异似乎可以解释为什么具有相似结构与战略的两个组织会有不同的业绩水平，以及为什么两个相当成功的公司合并后却失败。具体而言，组织文化的思想有助于理解为什么组织受到正规设计的体制（如组织结构）之外其他因素的影响。

Vijay Sathe将**组织文化**定义为“一个团体的成员所共享的一系列重要的理解（通常未明确表述的）”（Sathe 1985, 6）。麻省理工学院的埃德加·西恩（Edgar Schein）又补充到，这些有关组织的

假设、价值观和信念是在组织成员学会解决外部与内部问题时所发现和创造出来的，这些问题包括制定分配组织报酬的战略或准则。当对付如惠普公司（Hewlett Packard）的“流动管理”战略奏效时，这些战略就成为“领会、思考和感受相关问题的正确方法”教给组织的新成员（Schein 1985, 3）。

组织几乎很少有单一的组织文化，也许也不应该有。因为组织的下属单位（子公司、部分、业务部）都面临着不同的情况，大多数形成不同的次文化。下属单位会保留母公司的许多特征，但是，几乎没有人会希望一个研究和发展部门和一个制造工厂有相同的文化。

2.3 告诫与谨慎

尽管理解与你一起工作的人们及所在组织的文化对国际经营的成功是至关重要的，但是，多国经理特别要注意，文化仅仅是提供了行为的大致方向。文化并没有准确地确定每个人行为、思考、行动和感觉的正确方式。假定所有具有同一种文化的人们的行为、信念、感受和行动都相同，这种假定就被称为**文化陈规**。

如果谨慎的话，运用文化陈规（即人们行动的典型方式）去理解另一种文化并不一定会错，从广义上概括一种文化可作为理解文化差异复杂性的一个起点。有关“如何与具有某种文化的人做生意”的大多数书籍都使用这种从广义的框框出发进行文化概括的方法。然而，在考虑了这些信息之后，多国经理还必须认识到，职业文化和组织文化在任何国家环境都不同，并且同处于任何文化层次的个人之间也千差万别。

因此,诸如计划、组织设计和人事管理等管理职能必须考虑职业文化与组织文化以及国家文化之间的差别。与此类似,对雇员的成功领导、激励和开发必须适应各种不同的文化层次以及每个雇员独有的特征。

也许多国经理在文化方面所面临的**最大危险是民族中心主义**。当来自一种文化的人们确信其准则、价值观和信念是唯一正确的时候，就会产生民族中心主义。具有民族中心主义的人们会蔑视来自其他文化的人们，可能认为来自其他文化的人们落后、肮脏、古怪、愚昧等。要消除这种民族中心主义倾向，许多人类学家认为，只有当一个人采纳**文化相对主义**的观点时才能够理解另一种文化。这是一种哲学性的观点，即不论存在多大的差别，所有文化对于具有那些文化的人们来说都是正确的。

然而，多国经理的民族中心主义意识几乎没有强烈到无法认识来自不同文化的人们的行为方式仅仅是不同，而真正的危险是来自比较敏感的民族中心主义。管理人员会发现，对其他文化很难做出完全中立的反应。诸如其他国家工作节奏上的差异、下属不愿承担责任以及贿赂行为等经常令北美国家的经理不知所措。北美国家的经理，特别是很早就在海外任职的经理要提防依据其自身的文化价值观来评判下属，“为什么他们不能像我们那样把事情做好”，这就是民族中心主义的一种普遍的写照。

下面的多国管理挑战说明, 对于多国经理来说, 确定对其他文化的敏感程度并不总是一件容易的事。在此提到的法国经理被其上司视为过度认同了韩国文化而忽视了母公司文化。

多国管理挑战 文化会过度适应吗

埃里克·鲍威尔（Eric Bouvier）是一家法韩合资企业的执行董事行政助理，该合资企业是由一家欧洲的主要制药公司和韩国的一家发展迅速但规模较小的制药公司合资建立的。埃里克·鲍威尔能讲一口流利的韩语，并作为执行董事Pascale Comont及韩国执行董事Young Lim之间沟通的桥梁，埃里克·鲍威尔为公司做出了出色的贡献。

工作两年后，Comont开始注意到了鲍威尔的行为变化，鲍威尔的行为举止不再像一个法国人。自从他和一个韩国女人结婚之后，他不再与其法国的外派同事交往，却总是在工作之余与韩国经理

到当地酒吧去。而且，只要是 Comont 与韩国管理人员发生意见分歧，鲍威尔总是站在韩国人一边，他总是对 Comont 讲，“这就是韩国方式”。

尽管Comont起初只是对其这种行为有点恼火，但在发生一次人事决定后，该问题就达到了令Comont无法容忍的地步。当Comont解雇一位不胜任的韩国管理人员时，鲍威尔和Lim将那个人偷偷地转移到韩国母公司的另一个分部。面对这种情况，鲍威尔总是解释说，这是他“照顾下属的道义责任，即保护他们的家庭及其名声。”当Comont考虑该怎么做时，他怀疑文化敏感性问题过头了。

资料来源：Based on Yoshino, in Beauchamp 1989,234-39.

2.4 文化差异和基本价值观：帮助多国经理的两个诊断模型

多国经理面临着各种复杂的文化，这对他们的管理能力具有挑战性。以下几节描述了两个基本模型。这两个模型作为帮助理解和管理你所处各种文化问题的工具。

有两种流行的方法可以帮助你理解国家文化的重要差异，一种是著名的 Kluckhohn 和 Strodtbeck(1961)小组提出的一般的人类学方法。它强调价值观取向的多样性，我们将这种方法称为**价值观取向文化模型**。价值观取向模型通过考察文化发展的价值观用于解决生活的基本问题来看待国家文化。一个表现是考虑与人们是性本善还是性本恶的假定相关的文化价值观。

第二种，也可能是为更流行的管理学者理解文化差异的方法，是由荷兰科学家吉尔特·霍夫斯提德（Geert Hofstede）提出来的，我们称之为**霍夫斯提德国家文化模型**。霍夫斯提德主要是基于在工作目的上存在的价值观和信念差异来建立其文化模型的，这样，霍夫斯提德模型对于企业来讲，就有更易于辨别的涵义，它明确了国家文化与企业文化之间的联系，该模型的特殊重要性还在于它是深入研究跨文化管理的基础的。在本书下述部分，你将会看到以霍夫斯提德的观点作为理解管理方式差异的背景的许多例子。

这两个模型给管理人员提供了分析经营所处文化的工具，这两种方法也都为理解不同文化价值观的复杂性提供有用的术语。使用这些模型，就可以形成对重要的文化差异和主要的文化特征的初步理解。

下一节讲述霍夫斯蒂德模型和价值观取向模型的详细内容。

2.4.1 价值观取向模型

价值观取向模型 (Kluckhohn and Strodtbeck 1961) 从文化必须通过形成适当的价值观系统加以解决的五个基本问题入手, 也就是, 每种文化都通过形成价值观来解决每个问题。

- **人的本性**：文化价值观将人们分成本质上是善还是恶和在本质上是可改变的还是不可以改变的。在一个认为人性本恶的社会，社会团体（教育、宗教、政府、企业）的责任是控制这些恶的繁衍。
- **人与自然的关系**：文化形成人们对自然环境的价值观取向。在此方面的价值观取向可能包括主宰自然、与自然协调以及屈服自然三种。大多数的西方文化假定人可以主宰自然，例如在美国，人们一年四季可以吃到同样的蔬菜和水果。尽管不合时令的水果可能没有生产旺季时好吃，科学家们能够在不同气候和不同环境下培植遗传工程植物，以此来满足消费者的需要。这种假定是如果自然做不到，“我们能够做到”。相比之下，日本人更喜欢吃最应季的蔬菜和水果，在他们的饮食偏好中，他们更倾向于寻求与自然生长季节相和谐。
- **时间的观念**：文化对于时间可以有过去、现在和将来三种取向。过去取向文化强调传统、炫耀过去；现在取向的人们倾向于只争朝夕地生活，几乎不做明天的打算，有些社会甚至没有词汇用来描述那怕只是将来一小段时间之后要发生的情况或事件；在未来取向的社会，人们

相信他们今天所做的一切将来会得到回报。

- 做事方式：在人们的做事方式上，文化可以分为从“存在型”到“实干型”。人们对于当前的情况做出自然的富有感情的反应是“存在型”文化的特征；而在“实干型”文化中，人们强调行动和通过努力工作把事情做完。
- 人际关系：文化必须以可预期的方式架构人与人之间的关系，这包括三个方面：个人、群体和等级关系。前两个方面强调的是个人还是群体主导社会关系。美国文化可能是个人主义色彩最浓厚的文化，相比之下，多数亚洲社会更强调群体。你的家庭、毕业的学校、所在公司以及所属工作团队都会确定你的特征以及社会地位。在日本，婚姻被看成是家庭的婚姻，而不仅仅是个人的婚姻。在与未来的配偶结婚之前，调查彼此家庭成员的背景是很普遍的事。人际关系的第三个方面强调对等级关系的文化考虑，或强调人们之间或群体之间的地位差别。英国的个人主义的价值观几乎与美国一样，法国是中等程度的个人主义，日本是三者中最具群体取向的（Hofstede, 1991）国家。然而，依据Lane和Distefano的观点，所有这些社会的文化都存在着强烈的等级或地位取向。在英国和法国社会，社会阶层是地位的基础。但在二战后的日本，越来越看重来自最有名望的大学的毕业生。

图表2-2扼要说明了刚刚讨论过的 Kluckhohn和Strodtbeck 的价值观取向模型的最主要的成份，下一节考察这个模型的一些管理内涵。

图表2-2 价值观取向的文化模型

基本问题	反应/答案的范围		
基本人性是什么	大多数人是邪恶的，不可相信	大多数人善恶兼备	大多数人是善良的
人们是否可以改变	可以	可能	不能
人与自然的关系如何	自然支配人：大多数事情是由命运和上帝决定的，人们几乎无法改变它们	人可以与自然协调地生存	人支配自然：技术可以控制自然
人们的时间观念如何	人们看重过去辉煌的历史	人们看重眼前，生活中只争朝夕	人们看重未来，相信其今天的行为影响明天
人们的行为方式如何	存在型：人们的反应是自发的、有情感的，并在做大事时与感觉不到压力	混合型：人们寻求内在的发展	工作型：人们重视行动和努力工作
人们之间的相互关系如何	权力主义：人们相信社会是线性的金字塔式的，每个人都有自己的位置	集体主义：人们相信成为群体成员是一项主要考虑，群体的需要至关重要	个人主义：人们相信个人的目标与需要最重要

资料来源：Adapted from Kohls 1984, 84-85; and Kluckhohn and Strodtbeck 1961, Ch.1.

2.4.2 价值观取向模型在组织和管理中的应用

虽然Kluckhohn和Strodtbeck在其价值观取向模型中没有着重论述工作和组织，但是从中可以推理出价值群影响管理人员和组织的一些内涵。这些基本的文化价值观影响到管理人员选择领导风格、选拔和在职培训员工的方式以及所采用的控制机制与经营战略的种类等方面。本节基于几位国际管理学者（Adler 1986, 136; Harris and Moran 1991, 79-80; Mead 1994, 53）的推测来说明一些表明这些文化差异的例证。

1. 人性

有关人性的文化假定会影响一些管理职能，但具体而言，主要是与领导风格和激励机制相关的管理职能。如果管理人员认为人的本性是恶的，那么他们必须采取广泛的控制用以保证员工的纪律

性。越来越多的规则和制度用来控制被认为是懒惰的员工和装病的员工。领导是独裁的并依赖严密的监控。管理人员认为，员工一有机会，就会在公司混日子甚至怠工。因为人们是不可信的，所以公司信息必须对下属保密。如果这种否定的人性观与人“天生的而不是塑造的”的假设结合起来，那么，就几乎没有理由去想方设法改变工人，使其变好，而只需更严密地监视他们。

如果人们天生就是不可信的，那么最好的员工就可能是家庭成员或密友，密友和家庭彼此忠诚于对方，因而是唯一可以安全地信赖并可以接触重要信息的人们。

2. 与自然的关系

在有关人与自然关系的文化价值观方面存在的差异会影响管理人员解决战略和经营问题的方式。在相信自然支配人的文化中，管理人员很可能是宿命论者，他们相信必须接受现实，并做出相应的反应，而不是去改变它。在这种文化中，人们不强调时间安排与计划，工作时间计划必须依据诸如家庭这样的优先考虑因素。

相比之下，当文化价值观赞同人支配自然时，管理人员倾向于采取事先行动。他们相信现状是可以改变的，战略计划和战略经营反映了障碍可以被征服这种信念。组织团体强调利用有助于提出解决问题最好方法的具体数据。

3. 时间

在像美国这样的未来取向社会，组织变化被认为是必要的和有益的。静止的组织是垂死的组织。对于人们和组织而言，竞争会刺激他们有更好的业绩。在未来取向的社会，人们假定个人可以影响将来，管理人员和工人都假定现在的努力会带来将来的成功。

在过去取向的社会，人们通常假定生命是遵从由传统或上帝的意志预先注定的轨道。这样，组织的战略规划以及经营计划也就无足轻重了。一个变化的组织对雇员和社会来说是值得怀疑的，稳定则是可取的。在一个组织内，人们认为最好的决定出自具有权威与智慧的资深者。在一个组织内，文化象征和礼仪主导着组织文化。

4. 存在型/实干型

“存在型”文化的工人倾向于与生俱来的生活方式，就像 Tahitian 的一个工人告诉作者的：“我不需要工作更长的时间，我已经赚足了买啤酒和大米的钱；水果和鱼是免费的，我每天都可以得到我所需要的一切”。“实干型”文化代表一种更具有强制性和目标取向的态度，存在着需要完成的工作和任务，并且这些事情必须要做。

持有这两种不同信念的工人很可能对不同的激励策略做出不同的反应。在诸如美国这种实干型文化的社会中，设定目标、衡量产出和在金钱上奖励具体行为通常会产生更高的产出。因此，管理人员总是假定雇员希望努力工作来改善自己并赢得金钱奖励和地位，并采用相应的领导风格和激励方式。然而相比之下，对于许多来自东南亚佛教文化的人们，这种激励方式几乎没有什么作用。他们认为，你目前的地位与生活环境基本上是固定不变的，积极地争取诸如奖金等外部目标在生活中是没有任何意义的，只要在今生今世寻求与现实的和谐和避免罪恶的行为就能带来更好的生活。

图表2-3描述了以 Kluckhohn 和 Strodtbeck 的价值观取向文化模型的一些管理内涵。下一节将阐述霍夫斯泰德的文化模型，并总结国家文化差异的广泛管理内涵。

图表2-3 价值观取向文化模型的管理内涵

人是性本恶的	人是性本善的
需要有严密监视的、权力主义的领导。如果人们能被改变，那么培训就可能改变他们。谨慎的人事选拔是最重要的。需要具有许多控制系统的集权化组织	因为人们可以信赖，所以并不需要严密监视。需要较少的控制机制
自然支配人	人支配自然
产品和战略受到当地资源的制约，因为命运决定结果，所以战略规划不太重要	产品和战略不必遵循自然规律周期。研究与开发用于改变自然的约束

(续)

人们注重过去	人们注重现在	人们注重将来
组织文化注重发扬过去的传统。管理人员将遵循传统作为激励工具	战略计划是短期的，激励方式强调直接的奖励	战略计划是长期的，将目标设定工作作为激励工具
存在型	集体型	实干型
领导和工人不希望过于努力工作，如果其他问题更紧迫，就会停止工作	团队工作对团队单个成员来说就是激励，选拔主要限于群体成员	领导期望人们努力工作，工人期望努力工作得到回报
权力型	集体型	个人型
组织从精英阶层和上流教育系统选拔领导，下属不希望往上爬	团队工作对团队单个成员来说就是激励，选拔主要限于群体成员	领导和组织强调个人成就和奖励。对组织的长期依附性低

2.4.3 霍夫斯蒂德的国家文化模型

为了阐述国家文化，霍夫斯蒂德(1991)运用了基本文化价值观的五个方面，这些价值观主要强调下列因素：

- (1) 人与人之间平等的期望被称为“权力化程度”。
- (2) 社会中个人与群体之间的关系被称为“个人主义”。
- (3) 性别角色的期望被称为“男性主义”。
- (4) 对不同的危险事物的典型反应被称为“不确定性规避”。
- (5) 对时间的基本取向被称为“长期取向”。

霍夫斯蒂德对IBM遍布全球的39家子公司进行了一项研究，从中确认了这些文化价值观的四个方面（Hofstede 1980）。霍夫斯蒂德及其他学者后来的研究增加了所研究国家的数量，并提出了第五个方面，即长期取向（Hofstede 1991; Hofstede and Bond 1988）。

在长期取向方面的研究是很独特的。麦克·邦德（Micheal Bond）与一些中国同行没有采用西方研究人员提出的问卷调查方法，而是基于亚洲研究人员反映儒家价值观的问题提出了一种新的调查方法。霍夫斯蒂德和邦德将长期取向与亚洲“四小龙”的近期经济增长联系在一起。

权力化程度考虑的是文化如何解决不平等问题。它强调：(1)指导上司决定下属行为程度的准则；(2)认为上司与下属在本质上各属不同类人的价值观和信念。

高权力化程度的国家有如下的准则、价值观和信念（Hofstede 1980, 94）：

- 不平等从根本讲是好的。
- 每个人都有自己的位置，有人地位高，有人地位低。
- 大多数人应依赖一位领导。
- 权力者被授予特权。
- 权力者不应隐藏其权力。

不确定性规避与有关容忍含糊的准则、价值观和信念有关。高不确定性规避的文化寻求建立那些命令与可预期性至上的社会体制（政治的、教育的和商业的），其中规章制度占主导地位。在这种文化中，风险会使人们紧张和不安，因此，人们力图避免诸如变换工作这样的行为。

高不确定性规避的国家有如下的准则、价值观和信念（Hofstede 1980, 141）：

- 避免冲突。
- 不能容忍不正常的人和思想。
- 法律非常重要，应被遵守。
- 专家和权威通常是正确的。
- 统一思想是重要的。

与**个人主义**相联系的价值观、准则和信念强调个人与群体之间的关系。个人主义将每个人都视为独一无二的。人们对自己的评价主要依据自己的成就、地位以及其他特征。

通常，与个人主义价值联系在一起讨论的是与其相反的价值观，称为**集体主义**。集体主义文化

主要依据人们所属的群体加以评价。家庭、社会阶层、组织和团队等社会群体皆优先于个人。高个人主义的国家有如下的准则、价值观和信念（Hofstede 1980, 171）：

- 人们对自己负责。
- 个人成就是理想。
- 人们不必动情地依靠组织和群体。

相比之下，高集体主义的国家有如下准则、价值观和信念（Hofstede 1980, 171）：

- 个人的身份以群体成员关系为基础。
- 群体作决策是最好的。
- 群体保护个人来换取个人对群体的忠诚。

对男人和女人不同的文化期望产生于所有的社会。在所有的文化里，男人和女人接受不同的社会化方式并通常扮演不同角色。许多研究表明，在大多数(当然不是全部)文化中，男人的社会化更强调成就激励和自力更生，而女人的社会化则更强调教养与责任感(Hofstede 1980)。

作为文化的一个方面，**男性主义**代表文化支持传统男性取向的整体趋势。那就是，程度越高的男性主义就意味着一个社会的企业文化体现越多的传统男性主义价值，如强调发展和盈利。然而，每一种文化在价值观和态度上都存在着性别差异。

高度男性主义有如下的准则、价值观和信念(Hofstede 1980, 205)：

- 应该严格区别性别角色。
- 男人是专断的，占支配地位。
- 男性主义或在男性中夸大男权是好事。
- 人们，特别是男人，应该是决策性的。
- 工作优先于其他职责，如家庭。
- 成就、成功和金钱都是重要的。

长期（儒家）取向的国家有如下的准则、价值观和信念（Hofstede 1991,164-73）：

- 储蓄应该丰裕。
- 固执坚持以达到目标。
- 节俭是重要的。
- 对社会关系和等级关系敏感。
- 愿意为将来投资。
- 重实效的传统和准则以适应现代关系。
- 接受缓慢的结果。

由于霍夫斯蒂德的重要研究，比较许多国家的这些文化价值是可能的。图表 2-4列出了所挑选国家按霍夫斯蒂德国家文化的五个方面的百分数大小排序的数据。要看懂这个表，你必须理解百分数。表中百分数告诉你按大小顺序排在每个国家之后的百分比。例如，美国在个人主义方面获得最高得分，因此，他的百分数 100说明100%的国家个人主义相当于或低于美国。百分数为 75%说明75%的其他国家在文化的某一方面相当于或高于该国。

为了简单概括霍夫斯蒂德的数据资料，该表把国家按**国家群**分组(Ronen and Shenkar 1984, 449)。国家群是一群文化模式大致相似的国家，如北美国家、拉丁美洲国家、拉丁欧洲国家。虽然在这些大致的类别内部存在着文化差异，但是这种概括对于浓缩文化信息是有益的。当无法获得国家文化的具体信息时，这种方法也有利于预期可能的文化特征。

图表2-4 依据文化群选择的一些国家(地区)按霍夫斯蒂德文化方面指标的排序

(100=最高；50=中等)

文化群/国家(地区)	权力化程度	不确定性规避	个人主义	男性主义	长期取向
英语的：					
澳大利亚	25	32	98	72	48
加拿大	28	24	93	57	19

(续)

文化群/国家(地区)	权力化程度	不确定性规避	个人主义	男性主义	长期取向
英国	21	12	96	84	27
美国	30	21	100	74	35
阿拉伯：					
阿拉伯	89	51	52	58	—
远东：					
中国	89	44	39	54	100
中国香港地区	73	8	32	67	96
新加坡	77	2	26	49	69
中国台湾地区	46	53	19	41	92
日耳曼语的：					
奥地利	2	56	68	98	—
德国	21	47	74	84	48
新加坡	26	35	93	6	65
瑞士	17	40	75	93	—
拉丁美洲：					
阿根廷	35	78	59	63	—
哥伦比亚	70	64	9	80	—
墨西哥	92	68	42	91	—
委内瑞拉	92	61	8	96	—
拉丁美洲：					
比利时	64	92	87	60	—
法国	73	78	82	35	—
意大利	38	58	89	93	—
西班牙	43	78	64	31	—
近东：					
希腊	50	100	45	67	—
爱尔兰	46	42	57	35	—
土耳其	67	71	49	41	—
北欧：					
丹麦	6	6	85	8	—
芬兰	15	42	70	13	—
挪威	12	30	77	4	—
瑞典	12	8	82	2	58
独立：					
巴西	75	61	52	51	81
印度	82	17	62	63	71
以色列	4	66	66	47	—
日本	32	89	55	100	—

资料来源：Adapted from Hofstede 1980; Hofstede 1991; Hofstede in Pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139-58; and Ronen and Shenkar 1985, 449.

2.4.4 霍夫斯蒂德文化模型在组织和管理中的应用

由于霍夫斯蒂德考虑文化价值怎样与组织和工作联系起来，所以管理人员和管理研究者发现霍夫斯蒂德文化价值的五个方面特别有用。这样，霍夫斯蒂德文化模型在组织和管理中的应用比前面讨论过的价值取向模型要多得多。因此，贯穿全文，你会发现大量描述霍夫斯蒂德的工作怎样影响我们的比较和多国管理知识的例子。

在这一点上，为了让你更好地理解国家文化和企业文化的交叉意义，接下来这一节通过改编和

拓展霍夫斯蒂德的观点 (Hofstede 1980, 1991), 来说明在不同的文化里文化价值怎样影响各种管理实践。考察的管理实践包括:

- (1) 人力资源管理。
 - a. 管理人员选拔 (怎样为工作挑选人员)
 - b. 培训 (工作培训的重点是什么)
 - c. 评价与晋升 (提拔考虑的因素是什么)
 - d. 报酬 (什么因素导致报酬的不同)
- (2) 领导风格 (领导怎样行动)。
- (3) 激励假设 (人们对工作怎样反应的信念)。
- (4) 决策与组织设计管理人员 (管理人员怎样构造他们的组织, 怎样做出决定)。
- (5) 战略 (选择和实施战略的文化影响)。

1. 权力化程度

高权力化程度的国家组织采用体现强烈的等级关系的管理体制和程序。拉丁美洲、拉丁欧洲和亚洲国家有最高的权力化程度。

组织对等级关系和不平等的重视根源于早期家庭和社会的社会化。在高权力化程度的文化中, 人们期望小孩对父母和长辈的服从, 只要父母活着这种服从就一直存在。小孩入学后, 老师占据主导地位, 孩子们必须非常尊敬老师, 极少挑战老师的权威。此后的生活中, 组织承担很多父母和老师角色。

在高权力化程度的国家, 从事管理工作的理想人选来自社会上层和 (或) 毕业于名牌大学。这些特点注定他们具有先天的或内在的领导素质。评判你是什么样的人, 你所在的名流团体比你过去的表现更重要。领导和下属希望管理人员和工人的工资有较大的差别。

在高权力化程度的国家, 基本的激励假设是人们不喜欢工作并尽量避免工作。因此, 管理人员相信他们必须采用 X 理论的管理风格, 也就是, 他们必须成为权力主义者, 必须强迫工人去劳动, 必须密切监视他们的下属。类似地, 雇员的培训强调服从 (听命令) 和可信赖。

组织结构和制度应与领导方式和激励的假设相匹配。决策是集权化的, 那些最顶层的管理人员做出大多数的决策。要密切监视员工需要一个监督者和一个高的组织金字塔 (一个有很多层次的组织)。高权力化程度的国家, 战略决策受维护和支持那些掌权人士的需要的影响。

接下来的多国管理概要说明了权力化程度不同是怎样影响美国和墨西哥的一些商务实践的。



多国管理概要

墨西哥的尊敬和权力与美国的尊敬和公平竞争

当描述墨西哥的企业文化是一种高权力化程度的文化时, 在墨西哥同美国人一起工作的心理学家 Marc J. Erlich 发现 (1993, 18):

在墨西哥社会, 存在着尊重掌权者的倾向。上司的尊重表现为保持一定的社会距离, 主要是不情愿授权给下属。

公平竞争、共担责任和按规则办事是 [北] 美洲尊重的特征。尊敬是赢得的, 而不是给予的。在北美, 成为团队成员的能力就反映着责任。

美国行政人员通常认为墨西哥人屈从权威是一种缺乏主见和不幸服从的表现……墨西哥人把美国行政人员的坚持公平竞争和委派的愿望看成是没有能力接受与职位相联系的权力。

资料来源: Based on Erlich 1993.



图表 2-5 概括了权力化程度的这些管理内涵。

图表2-5 权力化程度的管理内涵

管理过程	低权力化程度	高权力化程度
人力资源管理		
管理人员选拔	受教育的成绩	社会阶层；名校教育
培训	针对自主能力	为了同一 / 服从
评价 / 晋升	业绩	服从：值得信赖
报酬	管理人员与工人工资差别小	管理人员与工人工资差别大
领导风格	参与；直接监督较少	X理论；权力主义、密切监视
激励假设	人们喜欢工作；固有的和额外的报酬	假设人们不喜欢工作；强制进行
决策 / 组织设计	分权化；扁平金字塔结构；监督者所占的比例小	高大的金字塔结构；监督者所占的比例大
战略	多样的	支持掌权者或政府

资料来源：Adapted from Hofstede 1980; Hofstede 1991; Hofstede in Pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139-58.

案例2-5 一家比利时大学的办公时间

比利时的不确定性规避排在世界前列（即 91%）。因此，人们预料比利时的组织有许多体现高不确定性规避的特征。甚至在比利时的大学，这似乎也是事实。

在Leuven大学这所老牌的比利时大学，教授的门上有三盏灯：绿的、黄的和红的。希望拜访教授的学生必须先按门铃等候反应。绿色意味着进来；黄色意味着等一会儿；红色意味着走开，这些规则毫不含糊，学生不能为深究情况而看一看教授是否在忙碌。相比之下，大多数来自低不确定性规避的美国（21%）的学生可能会觉得这种正规达到了不可理喻的地步，甚至带有侮辱性。

资料来源：Based on Gannon and Associates 1994, 154.

2. 不确定性规避

高不确定性规避国家的企业文化具有可以使组织和雇员依赖的、可预期的管理制度和程序。当对于组织环境下的行为方式不存在明确的“游戏规则”时，这些文化中的人们就会表现出紧张和焦虑。北欧和英语国家通常是低不确定性规避的国家，而拉丁欧洲和拉丁美洲是高不确定性规避的国家。如案例2-5所示，当比利时的学生决定是否进入教授的办公室时，几乎没有不确定性。

在高不确定性规避的文化中，对新加入者的选择主要依据他们适应组织并忠诚于组织的潜力。管理人员依照这种逻辑，“如果人们都和我一样，来自我的家乡或我的家庭，那么我会更理解和信任他们”。这就减少了人际冲突，减少了潜在的雇员矛盾，使人们具有更大的可预期性。

在某些文化中，通过选拔和提升具有专业技能的人员也可进一步降低有关雇员的不确定性。雇主总是选择能够忠诚并承诺于他们和组织的人，而后，资历深厚、对组织的长期承诺以及管理专长成为晋升与决定薪资的首要依据。同管理人员一样，雇员也相信忠心组织是一种美德，应该避免冲突和竞争。

任务导向的领导应给予下属十分明确的指导，这就可减少工作预期上的模糊。上司应准确地告诉工人做什么。在高不确定性规避的文化中，人们更偏爱任务导向的领导，这种领导可以减少下属的焦虑，因为下属可以确切地知道其领导对他们的预期。与此类似，这些文化的组织有许多明文规定的制度和程序。同任务导向的领导所产生的情况一样，大量的规章制度和程序可以准确地告诉雇

员们组织对他们的期望是什么，雇员们深知这些规章制度是不能违背的。

与此相对，低不确定性规避文化的领导喜欢更大的灵活性，允许下属在工作中有更多的选择，其组织的设计也具有更大的自由度。组织的规章制度很少，每位经理分管的下属却较多，从而使工人受到的监督较少，而享有的自主权较大。

高不确定性规避文化的人们不喜欢冒险，通常也害怕失败，在决策方面也很保守。这样，单个经理不可能为其组织选择具有风险的战略。然而，霍夫斯蒂德（1991，122-23）注意到，不确定性规避程度的高低与成功之间并不存在必然的联系。创新更有可能发生在像美国这样的低不确定性规避国家，实施创新也许更可能发生在像日本这样的高不确定性规避国家。

图表2-6概括了不确定性规避的管理内涵。

图表2-6 不确定性规避的管理内涵

管理过程	高不确定性规避	低不确定性规避
人力资源管理		
管理人员选拔	资深者；期望忠诚	过去的工作表现；教育
培训	专业化	适应性培训
评价/晋升	资历；专长；忠诚	个人表现的客观资料；调整工作晋升
报酬	根据资历和专长	根据表现
领导风格	任务导向	非导向的；人员取向；灵活
激励假设	人们寻求安全，避免竞争	人们是自我激动，互相竞争
决策/组织设计	较大的组织；高的等级关系； 正规化；许多准则程序	较小的组织；扁平的层级结构；缺乏规 范性；成文的规章制度和标准化程序很少
战略	避免风险	承担风险

资料来源：Adapted from Hofstede 1980; Hofstede 1991; Hofstede in Pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139-58.

3. 个人主义/集体主义

低个人主义的国家也有影响各种管理实践的集体主义的准则、价值和信念。集体主义文化的组织倾向于从其喜爱的群体中选拔经理，最通常的情况是，其喜爱的群体是庞大的家族或庞大家族的朋友。成为亲戚或为其家族所熟悉的人比一个人其他方面的能力更重要。相比之下，诸如美国（最高个人主义社会）这样的高个人主义社会的人们通常认为，对家庭和朋友的偏袒是不公平的，也许是不合法的。在这种社会中，大多数人相信人员的选拔应依据公认的条件，公认的条件意味着相同的条件普遍适用于所有的候选人。其文化信念是，公开竞争会使最优秀的人得到工作。

集体主义文化的组织的晋升主要是依据资历和年龄。人们倾向于与年龄相仿者（年纪相同的人）一起得到晋升，提高他们在组织层级结构中的地位。人们认为工作的一个主要回报是得到组织的关心，这是一种典型的组织家长制，组织中资深的经理充当父亲的角色。与个人主义的社会，人们希望得到金钱、晋升等外在报酬，而集体主义社会的管理人员把“ 职责的感召 ” 作为为群体利益工作的情感吸引力。

在一些集体主义文化中，年长资深的经理最终定夺绝大部分的重要决策，这种集体主义文化也倾向于按权力距离的高低排序。然而，许多集体主义文化赞成集体决策，有两个因素促使人们赞成组织内所有的人更多地参与和影响决策。第一，因为组织内的人都是家庭成员或可信赖的朋友，重要信息可以在组织层级结构内部上下自由流动；第二，作为大家庭或至少是一个密切联系的群体，存在着去考虑全体成员的感情和期望的压力。然而，由于需要考虑群体成员的投入或感情，所以，集体主义文化的战略决策可能是缓慢的。

图表2-7概括了高个人主义相对于集体主义（低个人主义）的准则、价值和信念的管理内涵。

管理过程	低个人主义	高个人主义
人力资源管理		
管理人员选拔	群体成员；中小学或大学	以个人特征为基础的，公认的标准
培训	集中于公司需要的技能	取得个人成就所需的一般技能
评价/晋升	缓慢的；重群体；重资历	根据个人业绩
报酬	根据群体成员身份与组织家长制	以市场价值为基础的外部报酬(金钱、晋升)
领导风格	体现于职责和承诺	基于业绩的个人奖惩
激励假设	道德参与	精算的；个人的成本与收益
决策/组织设计	群体；缓慢的；偏好较大的组织	个人职责；偏好较小的组织

在高男性主义文化的社会，工作有明确的性别区分，将工作分为男人的工作和女人的工作。男人通常选择与长期职业生涯相关的工作，而女人通常选择结婚生小孩之前短期雇佣的工作。然而，家庭规模趋小、生育年龄推迟、夫妻双职工收入的压力以及国家文化价值观的变化正在侵蚀着传统的男性主义观念。考虑一下下面的多国管理概要所描述的日本与瑞典职业妇女的情况。

在男性主义文化色彩最浓厚的日本，有关传统的男性主义以及妇女角色的文化价值观正面临着挑战。日本公司希望绝大多数的妇女，甚至是大学毕业生应到 25 岁时离开公司。妇女从事了绝大部分的短期临时性工作，获取固定的终身雇佣的机会也要比男性少得多。然而，随着日本经济的滑坡，许多妇女并没有像预期的那样失去工作。广受人们欢迎的日本新闻界报道了与“面临妇女问题”的公司相关的新闻，这种措词反映出日本男性主义价值观面临变化的冲突。虽然关于妇女在家庭与工作中“应该”做什么上仍然存在着传统的文化期望，但是，只要日本妇女选择继续被雇佣，就不存在合法的或可接受的办法迫使她们离开工作。

或许是由于强烈的平等准则，北欧国家在男性主义方面的排名最低。在男性主义化的日本，支持妇女从事诸如照看小孩这样的工作，然而与日本相反，瑞典政府提供所有所需的托儿服务。由于85%以上的瑞典妇女离家工作，因此托儿服务十分重要。此外，在生小孩时，父母双方均可得到一年的休假，大约20%的男人会利用这种机会。

除了性别方面与工作相关的明确角色划分外，在男性主义社会，工作一般是人们，特别是男人生活的非常重要的核心。在像日本这样的文化中，男人经常接受到其他城市或其他国家工作一年以上的任职，而其家庭成员则留在家里。

在高男性主义的文化中，在工作上得到认可被认为是主要的激励因素。人们工作时间长，通常每周工作超过五天，休假时间短，宁愿工作更长的时间，而不愿放弃任何薪资收入。相比之下，在大

多数低男性主义文化的国家，相对而言，工作并不是人们生活的核心，人们享受更多的闲暇和较长时间的休假，并注重生活质量。然而，也存在一些例外的情况。比如，在高男性主义的墨西哥文化中，性别差异强烈，但是工作并不构成人们生活的核心，其文化价值观是人们“为了生活而工作”。

在男性主义社会，管理人员行动果断，避免通常看似女性化的更具有本能性质的决策。他们喜欢在较大的组织中工作，在战略决策上更强调业绩和增长。

图表2-8表明了高男性主义文化对工作和组织的影响。

图表2-8 男性主义的管理内涵

管理过程	低男性主义	高男性主义
人力资源管理		
管理人员选拔	与性别无关；与学校的联系并不重要	工作依性别划分；学校的表现和联系重要
培训	工作单位	职业生涯取向
评价/晋升	工作表现；较小按性别指定	不断的性别跟踪
报酬	各种水平的薪金差别较小；更多的 闲暇时间	宁愿工作时间加长，而不放弃任何薪资 收入
领导风格	更富有参与性	更富有X理论特征；权力主义
激励假设	强调生活质量、闲暇、休假； 工作不是中心	强调业绩和增长；追求卓越；工作是中心
决策/组织设计	本能的/群体的；较小的组织	果断的/个人的；较大的组织

资料来源：Adapted from Hofstede 1980; Hofstede 1991; Hofstede in Pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139-58.

5. 长期取向

由于提出长期（儒家）取向的时间较短，受这种限制，霍夫斯蒂德及其他学者对这种取向与工作和组织之间联系的研究较少。所以相对前述的一些考察，对这种取向的讨论更多的是基于推测。

由于需要对社会关系保持敏感，所以，高长期取向文化的经理选拔主要基于与公司相适应的个性与受教育的特点。在雇佣决策中，潜在雇员的具体技能相对而言并不重要，更重要的是他们具有短期取向的文化。基于对组织长期承诺的培训和社会化可以弥补最初在与工作相关的技能方面存在的任何不足；相比之下，短期取向文化的组织则必须集中于直接应用的技能。因为，管理人员总是假定雇员不会长久地在工作，并不能保证在雇员培训与社会化方面的任何投资将会得到回报。

在短期取向的文化中，领导采用以工资和快速晋升为主的短期奖励。长期取向文化的雇员注重工作保障，并且领导者致力于发展社会义务。

霍夫斯蒂德（1991）注意到，倾向短期取向的西方文化在组织决策的方法上注重逻辑分析。管理人员深信对其公司情况的逻辑分析，并遵循一个好的战略计划。相比之下，长期取向排序最前的东方文化在组织决策中重视综合分析。这种综合分析的目的并非是寻找正确的答案或策略，而是要找出观点与逻辑上明显冲突的地方，并寻找可行的解决方法。因此，短期取向文化的组织设计与管理是有目的地针对当前环境的压力而做出的反应，管理人员通常利用迅速解雇“过剩的”雇员来适应产品需求的萎缩。长期取向文化的组织设计首先是为了管理组织内部社会关系，它假定良好的社会关系最终会带来成功，例如日本组织在终身雇佣方面的承诺。

长期取向文化与短期取向文化之间的区别在公司战略决策中的设定目标方面表现得很明显。美国等国家的经理期望的是直接的财务收益，因为他们最喜欢快速的、可计量的成功。而长期取向的国家也并没有忽视财务目标，但是它们将增长和长期回报放在更优先的位置。较长的时期就可以使

经理们通过在实践中不断完善其“战略计划”来尝试与探求成功之路。在下面的多国管理概要中,你会发现日本与美国公司之间在目标上的差异。

多国管理概要

日本和美国公司的战略目标

一项对日美主要大公司的研究表明，日美公司之间在目标上存在着本质的区别。虽然两个国家的公司都认为财务业绩很重要，但是日本公司更强调可能影响长期财务业绩的其他目标。此外，由于日本股东也重视长期投资，所以日本公司在针对股东的直接收益进行反应方面所面临的压力很小。对美国《财富》500家公司以及相应的日本公司在战略目标上的排序如下：

目 标	美国	日本
投资收益	1	2
股东收益	2	9
扩大市场份额	3	1
引入新产品	7	3

资料来源：Based on Kagono et al. 1985, 28.

图表2-9 长期取向的管理内涵

管理过程	短期取向	长期取向
人力资源管理		
管理人员选拔	客观评价公司可以直接使用的技能	与个人及背景特征相适合
培训	限于公司的目前需要	投资于长期就业的技能
评价/晋升	快速的；基于技能贡献的工资；晋升	缓慢的；培养技能和忠诚安全
报酬		
领导风格	利用增加经济收入的刺激方式	建立社会责任
激励假设	必要的直接的奖励	当前的报酬次于个人和公司的长期目标
决策/组织计划	对问题进行逻辑分析；根据公司环境的要求进行设计	综合分析以达到协调一致；为社会关系而设计
战略	快速的；可计量的回报	长期利润与增长；渐进方式

资料来源：Adapted from Hofstede 1980; Hofstede 1991; Hofstede in Pucik, Tichy, and Barnett 1993b, 139-58.

读完有关文化模型的前面几节之后，你应已获得两种技能。第一，能够运用模型来诊断和理解一个社会的基本文化价值；第二，能够运用这些信息来评价特定文化的特征对企业经营的影响。后面各章都以这里介绍的有关文化方面的知识和概念为基础。

本章小结

学习完本章之后，你应该了解各种层次的文化对多国经理和多国组织的影响。然而，你也应该认识到，对文化影响管理的描述及例证只是广义上的说明，没有一本书或一章能够完整地说明世界上现存的种类繁多的文化的合理性。本章只是希望增强读者对文化、对管理和组织极其复杂和微妙的影响的敏感性。

一位人类学家与霍夫斯提德提出的文化价值模型为分析文化差异提供了基本概念，它们是帮助

你理解一种文化，调整经营方式以适应各种文化环境的工具。

最成功的多国经理将认识到，理解一种不同的文化是一个永无止境的学习过程。他们通过了解有关其未来工作国家的一切，就可以为其国际任职奠定基础。这不仅仅包括对商务规矩的了解，理解国家文化以及重要的经济、社会、美学、政治和经济趋势也是重要的基础。多国经理还应该学习语言，如果不会讲当地语言，那么就无法深入理解文化的精髓。最后，他们还应该具有敏感性和洞察力，并不断地调整其行动来适应当地的工作。

在本章，你只得到一个简要的介绍。在你学完后面几章，特别是以比较为核心的各章后，就会拓宽你对文化差异的理解。你还将学会在差异中寻找优势和避免将文化视为成功多国经营的一种潜在障碍。



思考题

1. 从你的母文化中找出五种文化礼仪、传说或象征，例子可能包括国庆日、国旗、童谣和儿童传统故事及谚语。讨论它们如何体现了文化价值、准则和信念。
2. 讨论文化陈规和民族中心主义限制成功的多国管理的几种方式。
3. 给出具体的事例并讨论有关人性的文化假设会如何影响多国经理领导风格的选择。
4. 定义各种层次的文化并讨论它们之间的相互关系。
5. 挑选三个国家，并应用霍夫斯蒂德模型概括和讨论文化差异的内涵。

章后练习

一份简短的试卷

第一步骤：阅读以下电影脚本。

你是一个刚刚毕业的大学生，也是一家中型多国公司的初级层次的主管。你的执行总裁下周将出差一个月，去会见沙特、波兰、中国香港地区、德国、希腊和巴西的潜在合资伙伴。由于你在国际商务方面的专长，执行总裁请你准备一份文化摘要，主要是关于她将访问的国家的国家文化和企业文化，她不想在文化方面犯任何错误。她期望你能拿出一个高质量的口头的和书面的报告。由于这是指派给你的第一项主要任务，所以，做好这件事对你十分重要。第一印象是难以磨灭的，也许你的工作就取决于它。

第二步骤：你的指导教师将全班同学分成六组，并对每一组至少指定一个国家。

第三步骤：利用图书馆和3W网上的资料，研究一般性的文化问题，如（但不限于）可能影响工作（像对待工作的总体态度、家庭在工作中的作用、食品与节日、宗教的作用和语言等）的基本文化准则、价值和信念。研究具体的企业文化问题，如在衣着、约会、公务招待、名片、头衔和致辞的形式、问候、手势、赠礼、商务语言、交易方式、结束交易的时间以及对女性主管的潜在反应等方面的期望。

第四步骤：向全班同学报告你的研究成果。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter Hewlett-Packard <http://www.hp.com>
University of Leuven <http://www.is.cs.utwente.nl:8080/dbnl/#kul>

Country Background Information

<http://www.odci.gov/cia/publications/nsolo/wfb->

[all.htm](#) The CIA's World Factbook Master Home Page. Includes background information on country geography, people, government, economy, communications, and defense forces.
<http://www.worldculture.com/> The Web Of Culture .Articles on cultural differences.
<http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html> Country

Studies/Area Handbooks. Country background on political, economic, and social institutions.
http://www.yahoo.com/Society_and_Culture/Cultures/
An index of cultural information from the Yahoo! search engine.
<http://www.wp.com/fredfish/netlq.html> *Information*

on business etiquette in different national cultures.
<http://www.craighead.com/craighead> *Cultural background relevant to business for numerous countries—hardcopy is in most university libraries—Internet site has limited country information for free.*

参考文献

- Adler, Nancy J. 1986. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: Kent.
- 1992 *CIA World Fact Book*. 1992. Internet gopher.ncsu.edu.
- Craighead's Country Reports. 1993.
- Erlich, Marc J. 1993. "Making sense of the bicultural workplace." *Business Wlexico*, August.
- Gannon, Martin J., and Associates. 1994. *Understanding Global Cultures*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Goffman, Erving. 1959. *The Presentation of Self in Everyday Life*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Gomes, J. Eduardo Aguilar. 1993. "Mexican corporate culture." *Business Mexico*, August, 8, 9, 38.
- Harris, Philip R., and Robert T. Moran. 1991. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage.
- . 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- . 1993a. "Cultural constraints in management theories." *Academy of Management Executive* 7:1.
- . 1993b. "Cultural dimensions in people management."
- In Vladimir Pucik, Noel M. Tichy, and Carole K. Barnett. *Globalizing Management*. New York: Wiley, 139-58.
- , and Michael Harris Bond. 1988. "The Confucian connection: From cultural roots to economic growth." *Organizational Dynamics* 16:4, 4-21.
- Kagono, T., 1. Nonaka, K. Sakakibara, and A. Okumura. 1985. *Strategic vs. Evolutionary Management: A U.S.-Japan Comparison of Strategy and Organization*. Amsterdam: North-Holland.
- Kipling, Rudyard. 1990. "We and They." In Craig Storti, *The Art of Crossing Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 91-92.
- Kluckhohn, Florence, and F. L. Strodtbeck. 1961. *Variations in Value Orientations*. New York: Harper and Row.
- Kohls, L. Robert. 1984. *Survival Kit for Overseas Living*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Kras, Eva S. 1989. *Management in Two Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Kroeber, A.L., and C. Kluckhohn. 1952. "Culture: a critical review of concepts and definitions." *Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology* 47: 1.
- Lane, Henry W., and Joseph J. DiStefano. 1992. *International Management Behavior*, 2d ed. Boston: PWS-KENT.
- Mead, Richard. 1994. *International Management*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Morrison, Terri, Wayne A. Conaway, and George A. Borden. 1996. "Kiss, bow or shake hands?" www.biztravel.com.
- Ronen, S., and O. Shenkar. 1985. "Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis." *Academy of Management Review*, September.
- Sathe, Vijay. 1985. *Culture and Related Corporate Realities*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shari, Michael. 1994. "Selling family secrets." *Asia, Inc.*, December.
- Syu, Agnes. 1994. "A linkage between Confucianism and the Chinese family firm in the Republic of China." In *Management International*, edited by Dorothy Marcic and Sheila M. Puffer. Minneapolis: West.
- Terpstra, Vern, and Kenneth David. 1991. *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Yoshino, Michael. 1989. "John Higgins: An American goes native in Japan." In Tom L. Beauchamp, *Case Studies in Business, Society, and Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 234-39.

第 3 章

国际谈判与跨文化沟通

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 理解从准备交易到结束交易的基本国际谈判过程
- 理解国际谈判的基本策略
- 认识国际谈判中的“卑鄙的手段”并对此作出反应
- 了解国际谈判中解决问题方式与竞争方式之间的区别
- 了解成功国际谈判者的个人特征
- 理解可能影响跨文化管理和谈判的语言沟通与非语言沟通的基础。

案例3-1 一笔失败的交易

当瑞士的多国大型综合企业 Kiel AG 公司发现乔治亚的爱德华工程有限公司 (EEI) 要出售时, Kiel 公司管理层觉得他们已经找到了在美国值得收购的合适的公司。美国东南部建筑业空前繁荣, Kiel 公司将它视为一个战略机遇。此外, 爱德华工程有限公司是一家成功的公司, 其创建者汤姆·爱德华临近退休, 愿意卖掉公司。

Kiel 公司的最初报价接近询价, 并且这项收购的前景看起来很乐观, 甚至 Kiel 公司总裁 Herbert Kiel 来到美国亲自进行谈判。然而, 经过四天艰难的谈判之后, Kiel 公司谈判小组返回了公司, 谈判终止了。

这是怎么回事呢? 爱德华在谈判中采用了典型的美国方式——坦率和友好, 他渴望将该企业卖掉, 直率地陈述了其企业的优缺点。他尽一切努力提供收购方所需要的信息, 并调整了自己的建议书以适应 Kiel 公司的要求, 但是, 美国的谈判风格失效了。

爱德华令瑞士人难以理解, 这些瑞士人以一种正规的、慎重的方式进行谈判, 他们将爱德华的坦率视为危险和难以置信。他们采取的行动是要求审查资料, 并雇佣一家美国主要的会计公司来审计爱德华工程有限公司的帐本。另一方面, 爱德华认为稽查是带有污辱性的和耗费时间的, Kiel 公司总是保持礼貌但对其建议无动于衷, 这激怒了爱德华。最后, 双方的谈判方式都出乎对方的预料, 使相互猜疑不断加深, 结果一笔本来很好的交易以失败告终。

资料来源: Based on Bryan and Buck 1989; and Whately 1994.

国际谈判是进行多国和跨文化的商务交易的过程, 国际谈判发生在任何多国经营项目之前。然而, 就像我们在案例 3-1 中所见到的一样, 如果没有成功的谈判以及相应的跨文化沟通, 那么就不会有成功的商务交易。

下面的一些例子表明, 成功地利用商业机会取决于成功的国际谈判。从事海外销售的公司必须同国外分销商和销售组织进行谈判; 参与国际合资企业的公司必须通过谈判一份合同来建立联盟; 从事国际原材料采购的公司也必须与当地供应商谈判以获得按可接受成本的原材料供应; 在其他国家从事生产经营的公司也必须与外国政府进行谈判以取得必需的许可。最后, 如本章开头的案例 3-1 所表明的, 希望收购其他国家企业的公司必须与现在的所有者进行成功的谈判。

本章阐述国际谈判的基本过程: 成功的准备、与外国伙伴建立关系、采用说服策略、取得让步和达成最终的协议。本章还将考察如何确认和避免常见的谈判者的“卑鄙的手段”, 以及一个优秀的国际谈判者所应具备的个人特征。

成功的跨文化沟通是国际谈判和管理来自其他文化人员的一个前提条件。为确认谈判与跨文化管理中的一些跨文化沟通陷阱, 关于沟通的一节将概括跨文化沟通的主要问题, 何时应用翻译、语言与文化之间的关系以及非语言沟通中的文化差异等。

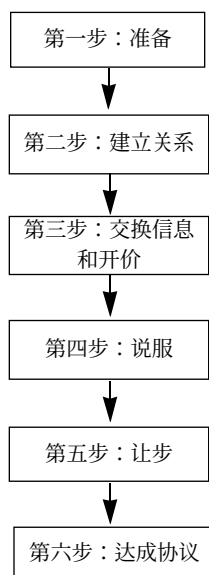
3.1 国际谈判

国际谈判要比国内谈判复杂得多。国家间文化的差异以及政治、法律和经济制度的不同经常构成与潜在的贸易伙伴进行沟通的障碍, 因此, 大多数国际谈判者认为有必要调整其本国的谈判风格。如果他们希望在国内领域取得成功, 他们就必须形成一个以灵活运用正确的国际谈判原理为基础的国际谈判风格。下一节通过阐述成功国际谈判的步骤来加深对基本谈判原理的理解。

3.1.1 国际谈判的步骤

大多数专家认为, 国际谈判的过程包括好几个步骤(Adler 1991, 194; Graham and Herberger 1983)。虽然每项国际谈判都具有独特性, 但是, 所有的谈判过程都包括直至最后达成协议的五个步骤。

谈判步骤 包括准备、建立关系、交换信息和开价、说服、让步以及达成协议。图表 3-1 表明了这些步骤，接下来就详细讨论这些步骤。



图表3-1 国际谈判的步骤

1. 第1步：准备

能够赢得胜利的国际谈判策略要求进行重要的准备工作。准备充分的国际谈判者将会提前收集有关谈判中所涉及问题、谈判环境、谈判的公司和人员等方面的大量信息。国际谈判的专家确定在谈判之前必须考虑一些重要问题和因素（Copeland and Griggs 1985; Salacuse 1991），它们包括：

- **确定谈判是否可能。** 谈判过程开始之前，你必须确信你和你的谈判对手至少有一些意见是一致的。
- **准确地掌握你的公司想要在谈判中得到什么。** 公司希望在谈判中获得什么？可接受的最低的协议条件是什么？
- **了解对方。** 对方组织能提供你公司想要的什么东西？对方的目标是什么？对方正在与竞争者打交道吗？竞争者具有哪些优势？
- **派出合适的小组。** 谈判者是否具备了有关技术细节的知识、丰富的谈判经验、语言能力以及对方国家与文化的知识？他们是否作为团队来准备的？他们具有哪些权力？
- **日程。** 是否有一个双方一致同意的谈判日程？该日程是否会将公司引向不利方面？

- **做长时间谈判的准备。** 避免由于匆忙而接受不利的方案，知道你应该什么时候必须结束谈判而又不让对方知晓。
- **环境。** 谈判小组是否熟悉谈判地点的环境？小组应什么时候到达？在现场需要哪些支持？谈判语言是什么？需要翻译吗？
- **策略。** 策划一个策略但要具有灵活性。主要问题是什么？如何开局？

成功的国际谈判者不但要准备谈判的实质内容（如技术细节、公司的需要），而且要深入研究外国文化的特性与谈判风格。例如，对美国人与日本人的成功谈判的研究发现，认真与准确会带来高质量的谈判。提高谈判质量的准备包括：阅读有关日本企业文化的书籍、雇佣专家来培训谈判小组以及进行模拟谈判演练（Tung 1984）。

虽然要理解世界上所有文化的谈判风格是不可能的，但是，对重要的谈判过程，管理人员要能够预测到文化差异。本节考察谈判中最有可能受文化差异影响的一些因素，这些因素包括在谈判目标、个人谈判风格、谈判者的沟通方式、谈判者对谈判时间与进度的敏感性、该社会典型的协议形式和谈判小组一般组织类型等方面的文化差异。接下来对不同国家的例子的讨论说明了在这些领域的极端差异，但是，许多国家的情况介于这些例子之间（Based on Salacuse 1991, 58-71）。

- **谈判目标 —— 签订合同或建立关系。** 大多数中国与日本的经营人员将建立关系视为谈判的首要目标。谈判也可能签定协议，但是，签定协议只是代表对公司之间的关系，或者谈判者个人之间关系的一种正式体现。合同仅仅是建立了可能带来长期互利的个人联系的第一步，在像美国这样的法制比较健全的社会，签定详尽的合同是最重要的谈判目标。合同承诺不是对个人的约束，而是依靠法律的力量。在美国的法院，合同的神圣体现在被尊为法律的准则。
- **个人风格 —— 正式或非正式。** 在接受非正规的风格上，不同的企业文化之间差别很大。澳大利亚人和美国人一样，容易适应以姓氏称呼和非正式的交谈；但是，日本、法国和德国的谈判者对于在短期商务交往中以姓氏称呼的这种非正式方式持否定态度。
- **沟通风格 —— 直接或间接。** 就像一会儿我们将在关于沟通的一节中见到的那样，沟通的形式从直接的、语言的到间接的、非语言的，依据文化的不同而存在很大的差异。英语和德语允许人们直接陈述所要说的东西；其他语言（如日语和阿拉伯语）的语言含义依谈话的情景不

同而不同，因而需要较多的解释。在不同的文化中，与语言特征、礼貌的准则、沟通的风格相联系的某些东西总是在鼓励或限制谈判者直接的开门见山的能力。例如，日本人几乎不直接说“不”，而如果说某事“非常困难”时，它也许就是不困难的。相反，讲比较准确的语言的人们可能会把这种避免直接的和盘托出理解为在尽量隐瞒某些东西。

- **对时间的敏感性**——低或高。谈判的进度和设定谈判每一阶段的时间是与谈判的目标相互作用的。也就是说，当谈判者感到作为交易的一部分有义务去建立联系时，谈判占用的时间就要比仅仅是努力签定一份合同的时间长得多。
- **达成协议的形式**——具体的或一般性的。谈判的协议可能是由总体原则或者预期这种联系的所有可能后果的非常详细的文件所构成。在许多国家，例如日本，喜欢在合同上只讲总体原则，不规定细则和义务。日本人认为，既然不可能预见所有可能发生的偶然事件，那么详尽的协议就是危险的和令人不安的，这种合同会迫使某些人去做一些由于无法预见的情况而最终变得不可能的事情。相比之下，倾向以牢固的个人关系为基础的广义的协定可以在情况发生变化时进行合理的调整。严格按照法律和详细规定所有的偶然情况的合同（美国的合同就是这方面的典型）使得许多来自其他文化的人们认为其美国伙伴不信任他们之间的关系。
- **团队组织**——一个团队或一个领导。在具体规定权限内，资深的美国谈判者通常拥有对其公司做出承诺和完成交易的最终的权力，这种组织方式适合美国快速谈判并签定合同的模式。在国际谈判中，美国的谈判小组人数较少，且只有一位决策者，而他们通常面对的是人数较多的谈判小组，其中真正的决策者可能并不出席谈判，或者出席也很少发言。而俄罗斯、日本和中国则喜欢人数较多的谈判小组并更多地取决于意见统一的决策。

缺乏对国际谈判文化差异的准备会导致许多问题。例如，高度个人主义的美国文化的典型风格在比较集体主义的文化中极少能够奏效。美国管理者和同其进行谈判的来自其他文化的管理者都应该准备避免美国谈判风格的一些陷阱。图表 3-2 对比了美国谈判者与来自其他国家文化的谈判者的一些特征。美国谈判者具有被 John Graham 和 Roy Herberger (1983) 称为“约翰·维恩式”的谈判风格。如图表 3-2 所示，美国谈判者是独立的、主动的和直接的，尽管这种风格在个人主义的美国文化环境里行得通，但是，它与具有其他文化价值观和准则国家的谈判风格形成鲜明的对比。下面的多国管理概要说明了在与中国人谈判时所应预见的情况。

多国管理概要

和中国人谈判时应预见些什么

在与中国人进行谈判时，应注意五个方面的重要特征，它们是：

(1) **所代表的组织类型**。除代表企业组织外（如制造商、出口公司），中国谈判者必须了解商务活动所涉及的政治含义。一些层次的政府机构通常允许在谈判桌上做尝试性的交易。

(2) **所期望的关系类型**。理想的关系是建立和谐、相互信任、共同负责和长期取向的关系。因此，外国谈判者的行为和个人特征要受到中国谈判者的认真考察，中国人甚至使用非正式的手段来评估潜在贸易伙伴的真诚和特征。

(3) **基本的谈判方法**。中国谈判者的最初目标是在一系列总体原则上达成一致的意見，这些原则明确了联系双方的共同利益。因为“朋友之间做什么”不应受到限制，所以具体的细节问题留待以后商定。然而，“友谊”并不是一种情感状态，而是相互依赖和相互信任长期发展的结果。

(4) **合同的性质**。合同仅仅是建立长期关系的一个步骤。对中国人来说，合同的主要目的不是确定细节，相反，一份书面合同是良好关系的开端。

(5) **谈判过程所需的时间**。在西方人眼里，与中国的谈判需要较多时间，这可能是由于以下三个原因。第一，中国谈判者在没有与更高层次的权威或未出席谈判的其他人磋商之前，不能改变他们的立场；第二，中国人需要一定的时间才能解决与西方伙伴在合同性质上的冲突；第三，建立信任是谈判中的一个社交因素，这也需要时间。

资料来源：Based on Wenzhong and Grove 1991.

图表3-2 了解其他国家的谈判者

美国的谈判风格	合 理 性	对比的谈判风格	合 理 性
我可以一个人去	为什么要为不必要去的人花钱	带一个团队去	更多的人可以提供社交压力
叫我约翰就行	正式是不必要的	极其正式	头衔与地位体现在语言上
对不起，我不会讲法语	为什么感到不快？英语就是国际语言	懂英语，但需要时用翻译	可以增加聆听与反应的时间
要切中问题	为什么要旁敲侧击？	首先建立个人关系和交换信息	个人关系和信任比合同更重要
公开摊牌	给予并期望得到诚实的信息	最初不表明实际立场	搞点小猫腻或避免说“不”就行
不要只是坐在那里，要说话	长时间沉默是难以接受的	长时间的沉默，尤其是对僵局的沉默反应	做出反应需要时间
一事一议	最后协定是对每个问题的一致意见的总括	从提出供讨论的所有问题直到结束都采取敌对态度	问题总是相互联系的
一笔交易就是一笔交易	承诺最后要具体落实到最终的细节上	如果明天的情况不同了，今天的承诺就无效	谈判伙伴必需理解，绝对是不可能的，事情是变化的
我不必征求总部意见	谈判者应该有权决定交易	我必须首先征求总部的意见	要完成谈判，你不仅要说服我，而且要说服在另一个大陆的我的老板

资料来源：Adapted from Graham and Herberger 1983.

经过充分的准备，谈判者就开始与其谈判伙伴直接沟通。在下一节，我们将看到这些相互作用的因素在谈判过程中的演变。

2. 第2步：建立关系

经过最初的计划，实际谈判过程的第一阶段始于谈判双方之间**建立关系**。在这一阶段，谈判者并不着眼于商务问题，而是着眼于社交和人际关系方面的事物。谈判双方个人之间逐步增进了解，并逐步形成对谈判者个人特点的看法：他们看似如何，其实际目标是什么，他们是否可以信赖。

谈判过程的这一阶段通常在正式谈判地点以外的地方进行。例如，日本人谈判的第一步通常是从办公室外面的一个房间里喝茶开始，这次会晤中仅仅是交换名片和进行小型会谈。在包括日本在内的大多数国家，饭店、酒吧和文化风景区经常是建立关系活动的最佳场所。

建立关系阶段的时间长短和重要性依国家文化不同而存在着很大的差异。美国谈判者在简短的和敷衍的社交活动之后就试图“坐下来谈正事”；德国谈判者也很快就转入正题。对美国谈判者来说，处理与谈判无关的事务经常被认为是浪费时间和无效率地使用公司资源，因此，美国经理有压力去切入正题、做成交易，然后回国。特别是当他们在国外时，这种压力更大。国际旅行和饭店费用是十分昂贵的，并且很多美国公司认为，经理的时间最好是花在国内来履行谈定的合同。

美国谈判者的目标是将详细的协议细节落实在书面合同上，这种合同有明确的要求和明确的期限。所以由此来看，几乎没有必要去发展个人关系。按照美国的法律，“双方必须形成一个具有法律约束力的文件”。然而，其他国家的法律制度并不认为合同在具体细节上具有约束力，合同的解释是可变的，合同可能只是提供与谁建立关系的基础，具体细节留待以后商定。大多数亚洲国家的商人认为首先必须投入时间来建立个人关系。

谈判各方建立良好的关系是达成最后协议的基础。即使在像美国这样的个人主义社会，谈判者之间的相互信任也是很重要的。然而，一项商务谈判最终必须明确什么人要在什么时间、以什么价格做什么。因此，下面将说明谈判者如何开始提出这些问题。

3. 第3步：交换信息和开价

在谈判的这一阶段，双方交换达成协议所需的信息。双方交换的信息是**与任务相关的信息**，它是与建议协议的实际细节密切相关的。典型的情况是，双方应正式表明其希望从相互关系中得到什么，他们会提出像产品的质量、特征和价格这样的问题。通常，双方提出他们**最初的报价**。这是他们期望从协议中所要得到的最初建议。

在这个阶段，国家文化与企业文化将影响提供和要求的那些信息是什么、如何提供这些信息、如何使最初的报价接近实际期望的协议价格或期望的具体协议条款。图表 3-3 对不同国家的信息交换与最初报价策略进行了比较。例如，从中可以看到典型的美国起始谈判点（偏离“真实的”目标 5%~10%）与阿拉伯谈判者采用的比较极端的起始谈判点之间的差别。

图表3-3 信息交换和开价策略

	阿拉伯	日 本	墨西哥	俄罗斯	美 国
交换信息	强调是与关系相关的信息，而忽视有关技术细节的信息	广泛地要求技术信息	强调是与关系相关的信息，而忽视有关技术细节的信息	非常注意技术细节问题	通常以多媒体方式直接、扼要地提供信息
报价或还价	偏离目标 20%~50%	偏离目标 10%~20%	对双方都公平，并贴近目标	极端和故意不公平	偏离目标 5%~10%

资料来源：Adapted from Chaney and Martin 1995, 183-84; Yale 1992, 139-54.

在最初的开价之后，才开始进入谈判的核心问题。谈判者跨越过最初报价的策略，试图就协议的实际性质达成一致。下一节将描述最初报价之后所采用的一些策略。

4. 第4步：说服

在**说服**阶段，谈判的各方都力图使对方赞同自己的立场，这是谈判过程的核心。国际谈判者在此方面具有许多的策略可以采用，当所有的谈判者都采用某些相似的策略来为自己一方争辩时，其策略的重点与组合却依文化背景不同而相异。在这里，我们将讲述常用的两种策略，语言的和非语言的谈判策略与国际谈判的一些“卑鄙的手段”。

(1) 语言和非语言的谈判策略

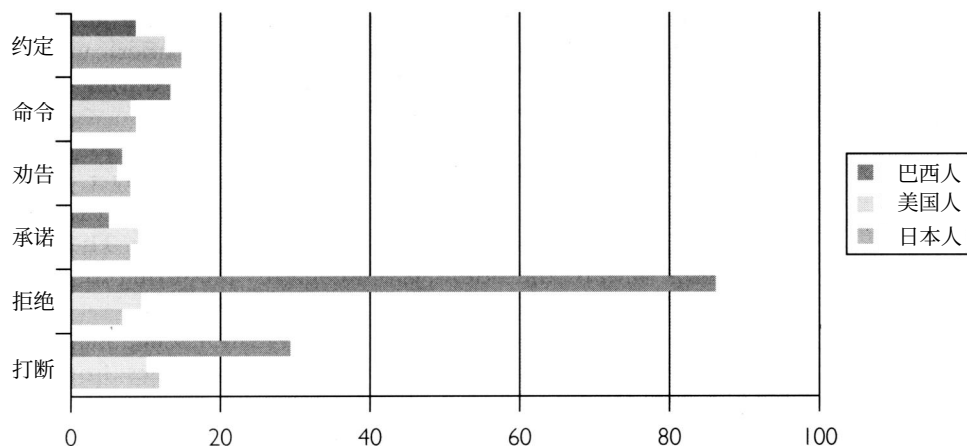
国际谈判专家 John L. Graham 区分了一些在国际谈判中普遍采用的**语言谈判策略**（Graham 1985），这些策略包括：

- **承诺**。如果你为我做些事情，我也将为你做些事情。
- **威胁**。如果你做些我不喜欢的事情，我也将做些你不喜欢的事情。
- **劝告**。如果你做些我渴望的事情，你会有好报（如人们购买你的产品）。
- **警告**。如果你做些我不喜欢的事情，你会有恶报（如，其他公司会了解你在这里无法经营）。
- **奖励**。我将（无条件地）做些对你有益的事情。
- **惩罚**。我将（无条件地）做些你不喜欢的事情（如立即终止谈判）。
- **正式提出要求**。这就是我们在这里做或不做生意的方式（如你必须学会日本人的方式）。
- **承诺**。我同意做一些具体事情（如，承诺一个交货日期）。
- **自我表白**。我将告诉你有关我自己或我们公司的事情，向你表明我们为什么必须完成这笔交易。
- **询问**。我向你请教一些有关你的公司或你自己的一些事情。
- **命令**。这是你必须遵守的一项指令。
- **拒绝**。只要说不就可以。
- **打断**。当你说话时我也说话。

图表3-4以一些例子来表明了日本、美国和巴西谈判者在这些语言谈判策略方面的文化差异。

文化在非语言沟通类型上的差异也会影响谈判。**非语言沟通**由非口头性的面对面的沟通所组成，通过身体姿态、面部表情、手势以及个人空间的使用等进行的非语言沟通是任何国际谈判中的自然组成部分。例如，手势或面部表情可能是表示对一个建议同意或不同意的一个微妙的方法。此外，

外国人的非语言沟通也可能(有意或无意地)令本国谈判者不舒服,例如,对适宜的谈话距离为一米的文化来说,当有人站到了其适宜的范围之内时,来自这种文化中的人就会很难集中精力进行谈判。



资料来源: Adapted from Graham 1985.

图表3-4 语言谈判行为的频率:日本、美国和巴西谈判者的比较(半小时的谈判)

对于具有不同文化背景的人们,对非语言沟通的行为加以解释是很困难的。例如,与日本人打交道时,一项建议可能会遇到眼睛低垂和没有反应的情况,美国谈判者经常将日本人的这种沉默解释为反对该项建议。然而,日本人总是利用他们所需要的任何时间来思考和做出正确的反应,与大多数美国谈判者不同,日本人并不感到有压力去填补谈话的间隔。而由于沉默的压力,美国谈判者会不断地说下去,而这又会使日本人更加犹豫不决。当感到他们的立场遭到反对时,美国谈判者通常会做出不必要的让步(Adler 1991, 211)。

虽然在许多亚洲社会,人们利用沉默表明他们仍在认真地考虑,然而其他文化几乎不允许有思考的时间。考察一项研究发现,在30分钟的谈判中,日本人完全沉默达10秒钟以上的时候就有5次以上,这几乎是美国谈判者的两倍。另一方面,巴西人的沉默时间从未超过10秒钟(Graham 1985)。

在本章的后面,你将会看到有关各种非语言沟通的更详细的内容。这种有关非语言沟通的附加背景知识不仅有助于你进行谈判,而且有助于你进行多国管理所必需的任何沟通。

经常补充这些比较直接的谈判策略的是一些并非所有人都认为公平的策略。下一节就来介绍一些策略及可能的反应。

(2) 国际谈判中的“卑鄙的手段”

在国际和国内谈判中都有许多可以使人们占上风的策略。所有的谈判者都想为其公司取得最好的交易,为此,他们会采用一系列的计谋和策略来获取他们想要的东西。然而,具有不同文化的人们都将这些谈判策略视为“卑鄙的手段”,即迫使对方接受不公平或不喜欢的协议,或者做出让步的谈判策略(Adler 1991, 211)。

跨文化谈判的性质几乎不可避免地会使人想到卑鄙的手段。各种文化在决定可接受的谈判战略的价值观和准则上是有差异的。例如,同美国人相比,巴西人认为在谈判起始阶段总会存在较多的欺诈和虚夸现象(Graham 1985)。

与典型的美国谈判者的情况不同,在许多国家,谈判小组没有最终签署合同的权力。只是当一方认为交易已经到了最后阶段时,另一方才会做出反应,才会提到他们在签署合同之前必须征得其“上级”的首肯。当“协定”反馈回来时通常是已被修改,以此增加对方的心理压力,促使对方接受许多“微小”的改动。

下面的一些例子说明了国际谈判普遍采用的策略以及可能的反应策略(From Adler 1991; Fisher and Ury 1981; Kublin 1995):

- **故意欺诈。**谈判者在其提供的事实或者谈判目的上表现出明显的失实。例如，一个外国谈判小组为一笔交易在酒店花了一周的时间，后来发现，他们是当地公司所采取的卑鄙谈判手段的一部分，因为当地公司已经与另一家外国公司进行认真的谈判，他们拉进第二家外国公司的目的就是要威胁第一家外国公司的谈判者。
- **对付策略。**直接指出你认为正在发生的事情。
- **拖延。**谈判者一直等到对方国际谈判小组准备回国的最后一分钟，然后，他们推动对方迅速作出让步来达成交易。
- **对付策略。**不要泄露你计划什么时候离开。当被问及时，就说“看情况吧”。说明当你要离开时有没有这场交易都行。
- **逐步升级的权威。**谈判者在签署协议时披露，它必须征得上级经理或政府的同意，目的是造成对方谈判小组更大的心理压力，以使对方做出更多的让步。
- **对付策略。**在谈判过程的早期就弄清决策权。
- **红脸与白脸角色。**当一位谈判者唱红脸，表示愤怒或提出不合理要求时，另一位谈判者就应唱白脸，就应表现出友好，讨人喜欢，由唱白脸的谈判者建议对方作出一些小的让步来抚慰那个不讲理的“坏家伙”。
- **对付策略。**不做任何让步，无视对方的这种把戏，集中于潜在协定的共同利益。
- **你们富，我们穷。**发展中国家的谈判者经常使用这种策略，这种策略试图使对方的让步显得微不足道。小公司在与大公司谈判时也可以采用这种策略。
- **对付策略。**无视对方的策略，集中于潜在协定的共同利益。
- **老朋友。**谈判者的行为就好像该公司及其谈判者已有长久的友谊。如果对方不同意或不接受他们的要求，他们就佯装感情受到了伤害。
- **可能的反应。**保持反映关系真正性质的心理距离。

成功的国际谈判者能够识破并应付谈判中所采用的卑鄙手段和其他把戏。除刚刚提到的可能策略外，专家们提出四种应付卑鄙手段的常用方法：第一，你自己避免采用卑鄙的手段。这鼓励对方更直率。第二，当对方采用时就指出他们的卑鄙手段或计谋，这抑制在以后的谈判中采用卑鄙的手段。第三，如果对方有失公平，就随时准备停止谈判。为此可能要付出一些代价，但对你的公司来说，这可能要比一次糟糕的交易好得多。第四，要意识到伦理制度上的文化差异，理解对方可能并没有感觉到他们正在做些错误的或不道德的事情。

虽然谈判者采用各种各样的策略来维护他们的立场，但是，目的仍然是做成交易。在下一节，我们将考察最后的谈判步骤，它们把谈判的过程引向成功的结果。

5. 第5步和第6步：让步和达成协议

成功的谈判会达成**最终协议**，最终协议是签定的合同，是双方达成一致意见的合同。它必须与所选定的法律制度保持一致，最安全的合同是在所有签定者的法律制度内都具有法律约束力。最重要的是，合同必须在原则上为来自不同的国家文化和企业文化的人们所理解，这意味着即使是在法律规定之外，贸易伙伴也必须对协定的条件做出真正的承诺。

对于形成最终协议的大多数谈判，每一方都必须做出一些让步。**作出让步**要求每一方放松他们的一些需要来满足另一方的需要，这通常意味着，在谈判潜在的交易时，以在一些次要方面的让步来实现主要的目标。

让步的方式依不同的文化而不同，其中没有哪一种一定是最成功的。专家们（Adler 1991; Kublin 1995）指出，北美谈判者采用**逐一让步方式**，每一方都会得到其他方的相互性的让步。北美有一个互惠互利的原则，它意味着一方应该以自己的让步来换取对方的让步。然而，在许多文化中，人们把“放弃”视为一种软弱的信号并鼓励去争取更多的让步。此外，在典型的美国谈判策略中，伙伴总是独立地考虑每一个问题，谈判者期望各方依次在每个问题上进行讨价还价，当利用逐一让步方式解决了所有的问题时，最终的协议也就达成了。

相比之下，**敌对方式**在亚洲更普遍。在谈判潜在协定的每个要点过程中，谈判者几乎不做任何

让步，只有在所有的参与者讨论完所有的问题之后才开始做出让步。与敌对的谈判者打交道时，经常令北美的谈判者感到困惑的是，他们确信前面已经谈妥的问题却在最后讨论总体合同时又重新被提出来。

上述讨论的谈判步骤方式不仅因文化而异，而且依谈判策略的总体哲学而不同。在下一节，将讨论两种谈判方式及其国际谈判内涵。

3.1.2 基本的谈判策略

基本的谈判策略有竞争性谈判和解决问题性谈判两种（Kublin 1995）。竞争性的谈判者将谈判视为一种胜败游戏，一方的所得必定导致另一方的所失。相比之下，解决问题性的谈判者寻求使双方都满意的、可能是双赢的谈判结果。

在**竞争性谈判**中，每一方都尽可能地减少饶让，他们在谈判开始时提出过高的通常是不合理的要求，他们所做出的让步都是十分勉强的。竞争性的谈判者会采用任何能够给他们带来优势的计谋和卑鄙的手段。他们在努力争取对方做出全面让步的同时，花费更多的精力来捍卫他们的立场。

竞争性谈判很少会带来建立在相互信任和承诺基础上的长期联系。此外，从不具弹性的立场出发，经常导致双方都不满意的结果。这样，双方都形成对彼此之间的消极态度，并且，“失败者”总是寻机报复，一旦出现机会，“失败者”就会在协定上进行报复。

解决问题性谈判的首要信条就是将立场与利益相分离（Bazerman and Neale 1991）。解决问题性谈判意味着谈判者不应将捍卫本公司的立场作为谈判的主要目标，相反，他们应该寻找有利于双方公司的利益并使双方满意的基础。他们经常发现，如果双方都积极地迎合对方，那么就会找到使双方受益的新的方法。

利用本章前面讨论的相同的步骤，图表 3-5 概括和对比了竞争性谈判者和解决问题性谈判者在谈判方式上的不同。

图表3-5 谈判步骤中竞争性的与解决问题性的谈判

谈判阶段	竞争的谈判战略	解决问题的谈判战略
准备	确定公司需要从交易中获得的经济利益和其他收益，了解防守地位	确定公司的利益所在，准备克服确定利益时的跨文化障碍
建立关系	寻找另一方的弱点，尽可能找到你的竞争优势，尽量不要暴露	将谈判中的人和问题分开，如有必要变换谈判者，适应另一方的文化
交换信息和最初报价	尽可能少给信息仅提供与任务有关的信息，明确你的地位	提供和要求使利益显现的目标信息，接受在速度和信息需要类型上的文化差别
劝说	使用你认为会奏效的手段和策略：使用加压的策略	寻求创造对双方都有利的新方案
让步	一开始提出较高的要求。然后慢慢的逐步作出让步	寻求双方都接受的标准。接受在开局地位和如何、何时做出让步方面存在的文化差异
达成协议	只有在获胜并获得铁定的合同时才签约	达到你公司的利益要求就签约，适应在合同方面的文化差异

资料来源：Adapted from Adler 1991, Table 7-4, p.194; and Kublin 1995, 29-34.

在国际谈判中，运用竞争性和解决问题性策略有下列三个要点：

第一，在跨文化谈判中，误解对方谈判策略的可能性急剧增加。例如，对于美国谈判者来讲，许多亚洲谈判者的正规礼貌看起来就像解决问题性的；而对于具有礼貌规矩文化的人们来讲，巴西谈判者夸夸其谈或夸张的倾向看起来好像竞争性的。然而，无论上述哪一个例子，基于文化的社会交往的准则会掩盖高度僵化的立场或对解决问题真正开放的立场。

第二，文化准则与价值观会使某些谈判者倾向于采用一种方法。例如，许多中国的谈判者持有这样一种传统观点，即在所有的交易中都一定有一个赢家与一个输家。

第三,大多数有关国际谈判的专家都推崇解决问题性谈判策略。他们认为解决问题性谈判会导致较好的长期契约与长期联系。解决问题性谈判更有可能使多国公司从国际贸易中取得互利的目标。相比之下,竞争性谈判会夸大跨文化交易中不可避免的冲突和误解。

优质的产品或服务以及良好的谈判导致良好的国际商务关系,但是,人们必须进行谈判。在下一节,我们将考察成功国际谈判者的特点。

3.1.3 成功的国际谈判者的个人特征

成功的国际谈判者适应多文化环境并善于处理人际关系。此外,成功的国际谈判者有许多**个人的成功特征**,这些特征有助于增强他们适应跨文化谈判压力的能力。这些特征包括(Kublin 1995, 23-29):

- **容忍含糊。**即使他们熟悉谈判对方的文化,一个国际谈判者仍然是联结来自不同的国家与组织文化的人们之间的纽带。所以,谈判过程及其最终结果都是不能完全预知的,确信结果确定性的个人或许应该避免国际谈判。在谈判过程中,成功要求谈判者有耐心、不武断和“随机应变”。
- **灵活性和创造性。**国际谈判者必须预期无法预料的因素,有关结果的明确目标可能不会实现,而没有预想到的建议可能会被提出来,对立的意见也可能不会出现,甚至谈判的地点也可能与原计划地点完全不同。
- **幽默。**跨文化交流中出现的情况有时会是令人尴尬的或滑稽的。幽默经常可以打破紧张的局面,并使双方应付文化上的含糊。例如,在日本,一个美国女性商务人员在吃龙虾时吃惊地看见了活龙虾,日本人通过龙虾企图爬出碟子来表明其是新鲜的。她的日本主人被她的吃惊给逗乐了,当他们逗她应多吃一些“活”物时,她同他们一起笑了起来。
- **毅力。**长途旅行、时差、饮食差异、气候差异、住旅馆和文化都会给甚至是经验丰富的国际谈判者带来毅力上的巨大考验。谈判者必须克服这些身体上的挑战,并且在旅行、交流期间保持良好的倾听、分析、观察和适应状态。只有那些强健体质的人才会取得成功。
- **同情。**同情意味着将自己置换到外国同事的位置,从他们的观点来理解世界。这并不意味着谈判者必须在所有的问题上与对方保持一致,而是,具有同情心的人必须真诚地考虑对方的感情和观点。同情会促进谈判,因为它淡化了人们之间的错误及文化误解的影响。
- **好奇。**好奇可以打开新的信息之门。真正好奇并尊重其他文化的管理人员经常会发现一个更倾向任务取向的谈判者所看不到的细微差别。
- **双语。**懂得对方的语言是一种资产。然而,有时只有语言能力是不够的,甚至一个能讲一口流利的对方语言的人员可能并不理解一个国家商业文化的重要方面。具体而言,一个好的谈判者必须懂得商业文化对谈判风格的影响。

本节完成了我们对国际谈判基础的考察。下一节将概括一些要点,此后,我们转入讨论跨文化沟通。

3.1.4 谈判的步骤、风格及成功的国际谈判者:概括

以下是应掌握的有关国际谈判步骤的要点:

(1) 如果在潜在关系的技术细节上和与将不同文化背景带入谈判过程的人们打交道方面没有充分的准备,就很难取得国际谈判的成功。

(2) 在绝大多数情况下,建立个人关系都是谈判的一个关键步骤,特别是对于美国经理,必须在这一步骤做更大的努力。

(3) 最初报价可能因文化背景而异,管理人员必须注意了解其他文化的人们会如何看待他们的报价。

(4) 在说服方面有许多策略,其中有些策略会被视为卑鄙的手段。好的谈判者应准备应付所有

的策略。

(5) 不同国家的人们对于围绕给予或接受让步的谈判过程具有迥然不同的看法。一位好的国际谈判者应知道其谈判对手如何看待让步的过程。

(6) 文化和法律传统会影响有关商业合同的内容和法律效力。一个国际谈判者不该假定所有国家已签订的合同具有同样的含义。

(7) 采取卑鄙手段和僵化立场的竞争性谈判几乎无法带来长期联系。

(8) 对国际谈判者来说，解决问题性谈判是更为灵活并更有可能成功的策略。

(9) 参加国际谈判的人员必须头脑灵活、具有同情心并身体强健。

3.2 跨文化沟通的基础

成功的谈判需要成功的沟通，因此，成功的国际谈判需要成功的跨文化沟通。谈判者不仅必须懂得（或翻译过的）其对手的书面或口头语言，而且必须懂得文化上不同沟通风格的其他因素。沟通者往往并不会感觉到跨文化沟通中的错误的出现，但是，这些错误会有害于国际关系和国际谈判。在手势和面部微妙表情、沉默的使用、说什么或不说什么和与年龄及地位相关的复杂性等方面存在的错误与误解都证明是国际商务人员的陷阱。

为帮助你在多国经理的职位上进行更成功的谈判与沟通，我们将考察跨文化沟通中的一些主要问题。这些问题包括：语言与文化之间的关系、高情景文化与低情景文化之间的差异、何时以及如何使用翻译、如何与讲其他语言的人交谈、利用体态和个人空间进行的非语言沟通以及如何避免在错误归因基础上的跨文化沟通错误。

3.2.1 语言和文化

世界上大约有3000种基本语言，每一种语言又有多种方言(Terpstra and David 1991, 24)。语言是文化的基础，因此，很多人认为语言群体是文化群体的同义词。多国经理也应该注意到许多国家（比如加拿大和比利时）具有一种以上的民族语言，甚至在同一政治疆界内，这些民族语言经常代表着在沟通与谈判风格上迥然不同的文化群体。此外，对语言的错误选择会触及极端的文化敏感区。

语言与文化之间的内在联系十分强烈，以致于有些人甚至认为语言决定着文化的性质，这被称为著名的**Whorf假设**。该假设是由人类学家和语言学家Benjamin Lee Whorf（1965）提出的，Whorf认为语言提供了理解世界的概念。依据Whorf的理论，所有的语言都有有限的词汇量，这些有限的词汇转而又制约了使用者理解世界或将世界理念化的能力。既然语言构造了我们思维所观察的事物的方式，那么，语言就决定了文化形式。

在其1984年出版的、著名的并且当时属于未来幻想的小说中，Edward T. Hall运用了Whorf假设，即谁控制了现有的词汇，谁就将控制世界。但是，并非所有的专家都认同Whorf的观点，有些人的观点与之相反，认为先有文化，并且文化要求概念，而后是词汇的发展。然而，没有人反对语言与文化之间存在着密切的联系。

3.2.2 高情景和低情景的语言

人类学家Edward T. Hall根据沟通是明示还是暗示，提出了世界的语言之间的一个重要区别。Hall关注不同的文化如何运用语言沟通的背景或情况来理解人们所说的话，人们直接明确地陈述事物的语言被称为**低情景语言**，在此语言给出了绝大部分的含义，你不必了解使用语言的情景。人们间接地、隐晦地陈述事物的语言被称为**高情景语言**，在高情景语言中，沟通的语言具有多重只有弄清说话时的情景才能理解的含义。区分高情景与低情景的想法十分重要，以致于许多人将整个文化也区分为高情景的或低情景的。

绝大多数北欧语言（包括德语、英语和斯堪的那维亚语）都是低情景语言，人们用明确的词汇

来表达其直接的含义。例如，如果一个德国经理说“是”，那就意味着是。此外，大多数西方文化也肯定了明确的直接沟通的价值。这在谈判中特别明显，低情景文化语言使得谈判者明确地表达他想从相互联系中得到什么。

相比之下，亚洲语言和阿拉伯语言都在世界上属最高情景的语言之列。在亚洲语言中，省略不说的话和说出来的话经常是同样重要。沉默和使用不完整的句子要求人们通过弄清说话时的情景来理解说话者没有说出来的意思。阿拉伯人以相反的方向把释义引入语言。大量的不准确的语言沟通与非语言沟通导致了只有弄清当时的情景才能理解的结果。

高情景与低情景的人们之间的沟通对多国经营者来说是一个挑战。翻译对于低情景说话者有准确含义的单词可能对于高情景的说话者具有多种含义。例如，日本人讲话中有许多用于鼓励说话者继续讲下去和重复某些信息的词语，这些词之间通常只存在细微的差别。其中一个词是 *hai*，在英语中字面意思为“是”，但是只有当说话情景的其他要素也意味着“是”时，该词的英语意思才是“是”。*Hai* 的含义也可以是：“是的，我听到了”，“是的，再说一遍”或“是的，给我更多的信息”，“是的，请继续往下说”或“是的，我真的不想说‘不’，但你应该明显知道答案是不”。在翻译中的这些差异说明，当谈判发生在高情景文化与低情景文化之间时，重要的是双方都认识到沟通中会发生错误。此外，即使是好的翻译要达到真正有效的沟通也需要有背景解释。

下一节以你对沟通方面的文化差异的了解为基础，它主要解决跨文化商务沟通中的两个实际问题：什么时候用翻译和如何与语言不同的人讲话。

3.2.3 跨文化业务沟通的实际问题

跨文化的谈判与沟通几乎总是面临着语言障碍。沟通的一方或双方必须以外国语言沟通，如果多国经理能流利地讲一种以上的语言，那么他就总会处于有利的地位。在学第二种语言时，美国人可能是最差的之一；与其形成鲜明对比的是，欧洲人更多的是掌握双语或多语。美国商务人员幸运的是英语是最普遍的商务语言。然而，即使英语是当地的商务语言，而且人们作为第一或第二语言讲英语，但是，如果能讲当地语言通常会促进沟通和理解当地文化。因此，对于任何国际任职的一方面重要准备就是至少能掌握所在国家语言的基本技能。

1. 使用翻译

经营的全球化越来越意味着能讲多种语言的人才对任何公司都是附加的财富。下面的多国管理概要说明了在多语的欧盟经营时越来越需要翻译。随着对在欧洲经营的限制不断被消除，几乎每一位在欧洲从事经营活动的人都需要与讲另一种语言的人进行沟通。

多国管理概要
欧盟繁荣的翻译市场

欧盟的成长增强了使用翻译的必要性，遍布欧洲的欧盟办公机构有 3000 以上的专职翻译来处理从商标到安全保卫的每一件事。欧盟翻译人员的年收入介于 47 000 美元到 150 000 美元之间，商务翻译流行的工资是每天 520 美元。要成为欧盟的一个翻译，必须通过一个极其困难的叫“concours”的口头和书面考试。翻译的工资是丰厚的，但他们要花费一半时间在路上并且经常因为在谈判中出错而受到责备。除了翻译技能以外，最好的翻译还应有其他方面的专长，有些翻译同时是律师、工程师和科学家。

资料来源：Based on Oster 1994.

为确保谈判各方理解协议，国际谈判通常需求使用翻译。**翻译的作用**是在人们谈话时提供一种外国语言的同声翻译，这比讲一种语言或翻译书面材料需要更大的语言技巧。好的翻译不但会说两种语言，而且应具备技术知识和词汇来对付商业交易中的一般技术细节问题。

即使一些谈判者了解两种语言，但使用翻译通常仍是一个好主意，因为如果谈判者同时还必须担任谈判小组翻译的话，那么就会影响谈判小组成员很好地完成谈判任务。此外，即使谈判小组的成员都精通两种语言，使用专业翻译也可确保书面与口头协议的准确和一般性理解。

为简化企业组织中日益多样化的语言，一些多国公司采用一种语言作为公司语言。这种语言越来越多地是英语，因为英语是最普遍的第二语言。用英语的公司包括飞利浦电子公司、ABB公司和DHL全球快递公司，使用英语使这些公司在适应其雇员和顾客语言多样化的同时，还形成了一种更一致的文化。然而，即使是这些主要的多国公司也有永久的翻译人员来处理一些问题，如与国际媒体交流、翻译当地产品信息以及与其他公司进行谈判等。

虽然使用公司范围的语言简化了一些多国公司的沟通问题，但是它也带来了其他语言方面的挑战，其中之一就是与讲其他语言的人进行沟通。下一节将提出如何与讲其他语言的人进行沟通的一些建议。

2. 与讲其他语言的人沟通

在各国组织中，你很可能会与雇员、顾客和贸易伙伴之间以第二、甚至第三种语言进行口头与书面交流。下面的案例 3-2 说明 Caterpillar 拖拉机公司是如何利用有限的书面英语给全球范围为 Caterpillar 设备公司服务的人员提供一套使用说明书的。

案例3-2 卡特皮勒公司的功能英语项目

卡特皮勒公司（Caterpillar）是世界主要的建筑设备制造公司。作为一家大型多国公司，卡特皮勒公司必须维修和保养其世界各地的产品。为避免对公司复杂的维修与配件手册进行几十种语言的翻译工作，卡特皮勒公司采用一门共有 30 课的英语教程。没有口语，词汇限制为 800 个，其中包括 70 个动词和 450 个名词。该课程只教阅读卡特皮勒公司手册所必需的英语。

资料来源：Based on Terpstra and David 1991.

在与使用其他语言的人们进行沟通方面，语言沟通学者推荐了一些技巧。这些技巧使得沟通更加容易、更加准确（Harris and Moran 1991,45-57）：

- 以最普遍的含义来使用最普遍的单词。这些单词一个很好的来源是语言入门课本。
- 选用其他含义很少的单词。如果不可能，就以最普遍的含义来使用单词。
- 恪守基本的语法规则。要比与讲本国语言的人交谈时更遵守这些规则。
- 说话时使用区别明显的单词。对讲其他语言的人而言，听清不同的单词通常是困难的，尤其是存在背景语音时，更是如此。
- 避免用“体育”词汇或借用文学词汇。例如：在美国英语中，应该避免使用像“他被击出局”一样的短语。
- 避免形象化的单词或词组。一些单词或词组，如美国英语的“陷入泥潭难以自拔”，要求听众以大脑想像的形象来理解。
- 避免俚语。俚语经常以年代和地区为基础。讲其他语言的人有可能是从其他地区的人那里学会语言。例如，英国英语的俚语和美国英语的俚语差别很大。
- 模仿非本国语言的文化偏好。与讲西班牙语的听众交谈比与德语听众交谈采用（文体）更华丽的沟通方式。
- 概括。解释与重复基本思想。
- 检查你的沟通效果。不要问“你听懂了吗？”而是问你的听众听到了什么，请他们解释你所讲的话。

• 当你的对方不理解时。用不同的词来重复基本思想，使用更为普通的名词和动词。

在若干方面，我们已经注意到沟通并非仅是语言的行为。所以，下一节将提供非语言沟通的主要方面的背景知识。多国经理和谈判者必须了解存在于语言沟通与非语言沟通方面的文化差异。

3.2.4 非语言沟通

非语言沟通意味着没有词句的沟通，通常，它不一定在口头上讲些什么来与某人沟通。人们的姿态、微笑、凝视另一个人的眼睛、拥抱、接吻等一系列行为都会补充和加强口头沟通。在这里考察的非语言沟通的类型包括体态（叫做人体动作学）、个人空间的使用（叫做空间语）和触摸。

1. 人体动作学

人体动作学意味着通过人体动作进行沟通。每一种文化都使用身体姿态、面部表情、手势和活动等进行非语言沟通。例如，大多数亚洲文化用鞠躬来表示尊重年长人或地位较高的人，地位较低的人鞠躬的角度必须低于地位较高的人。

人们很容易误解另一种文化的体态含义。正如口头沟通一样，身体动作的含义在所有的社会中并不存在通用的准则。例如，美国人“把脚抬起来”表明放松气氛，将脚放到桌子上的经理等于在说“我放松，你也可以放松”。然而，来自许多其他文化的人们却认为这种行为是粗鲁的或甚至带有侮辱性。多数德国经理认为将脚抬到桌子上是不文明的，而对大多数阿拉伯人来说，亮出脚底是最令人愤怒的侮辱性行为之一（Ferraro 1994, 67）。

在每个人的交往中都会发生面部表情，人们会微笑、皱眉头、斜视、嘲笑和从事一系列的脸部活动。有些学者认为，某些面部表情是生物学意义上的，与文化无关。例如，人们在互相问候时眉毛迅速上下眨动似乎发生在许多不同的文化环境中（Eibei-Eibesfeldt 1971）。此外，天生失聪或失明的人的面部表情绝大多数是相同的，这表明至少有一些表情是天生的（Ferraro 1994, 67）。

体态与人们立、行和坐的方式有关。每一种文化都鼓励和阻止在不同的情况下不同的体态。例如，在日本坐地铁，你很快会发现坐的正确方式：身子坐直面朝前方、脚并拢、头微垂、（对于妇女）手提包平放在膝上。文化准则决定了人们站与坐的方式以及行走步法的速度和节奏。

所有文化都用手势来修饰与强调口头沟通。一些文化使用富于表情的手势，而另一些文化使用微妙的手势。相同的手势在不同的社会经常表达不同的意思，这是令国际沟通人员感到尴尬的一个普遍原因。例如，将拇指和食指连成一个圆圈的手势在北美意味着“Ok”，在日本则意味着钱，在巴西则意味着淫秽。母指头翘起的手势对北美人和很多欧洲人来说意味着一切正常进行，但在澳大利亚和西非则是一种粗鲁的手势。甚至是将两个手指向上而代表胜利的“V”字型手势是二战期间英国首相温斯顿·丘吉尔所推动流行的一种手势，但是如果手掌向内，这种手势则对英国人和法国人来说具有粗鲁的含义。点头在世界上大多数国家意味着“是”，但在保加利亚意味着“不是”（Axtell 1991; Chaney and Martin 1995）。

国际谈判者和多国经理应记住的要点是手势很容易被误解，因此，稳妥的沟通战略是尽量减少使用手势，你应该只使用那些你完全理解的手势。最终，随着你对一种文化越来越了解，可接受的和适当的手势将变成第二性的。

2. 空间语言

空间语言强调人们如何利用空间来进行沟通。根据一些空间沟通方面的专家的观点，所有基本的感官都会使人们感受到和觉察到空间的不同。视觉、味觉、听觉和触觉全部都会对空间上的差异做出反应。自然，也就在人们对声音、图像、气味以及与空间相关的个人接触的反应方式上存在着巨大的文化差异。每一种文化对于各种层次的沟通都存在着适当的空间距离，如果人们忽视这些距离，大多数人就会觉得不舒服，侵犯这种空间甚至被认为是侵犯性的举动。

围绕着每个人的球形空间介于9英寸到20英寸以上不等。北美人对20英寸感到最适宜，而拉丁与阿拉伯文化群体通常喜欢在空间上更为接近。人们可以比较普遍地看到，北美人在与中东或拉美的人们交往时，经常是不断后退以维持其“适宜的”20英寸的空间距离。

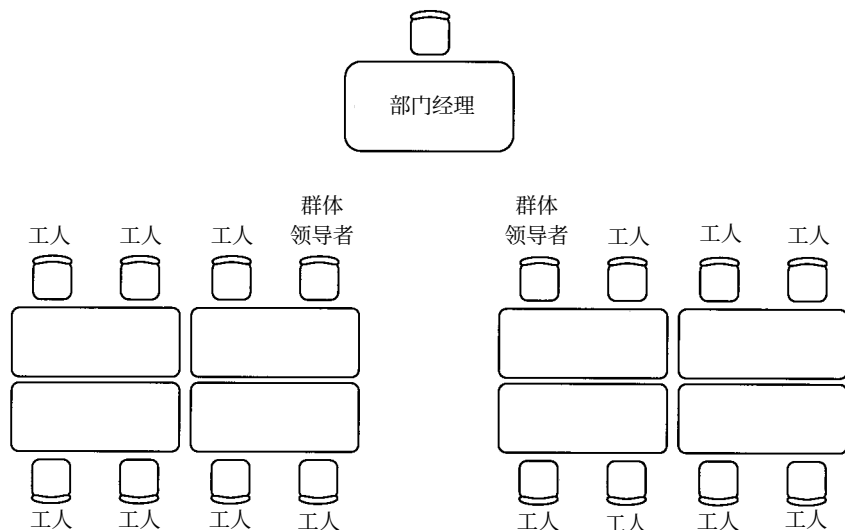
个人空间也会影响办公室的设计。在下面的多国管理概要中的图表 3-6 中，我们可以看到一个典型的日本办公室：桌子靠在一起、管理人员紧挨着工作。相比之下，德国人甚至比北美人对个人办公室的保护更强烈，德国人喜欢笨重的办公设备，因为这些设备难以移动，从而使人们无法移得太近并侵犯其个人空间。一个常驻美国的德国报纸编辑简直无法容忍美国人在某些社交场合将椅子移得太近的习惯，他最后采取的反应是将来访者的椅子拴在地板上，以此使人们之间保持一个舒服的和“适宜的”距离（Ferraro 1994，79）。

多国管理概要
典型的日本办公室

在典型的日本办公室，空间是共用的，以便工人与管理人员都在彼此接近的距离内。与典型的美国办公室不同，日本的办公室没有单独的房间或与生产区隔开的屏障，办公桌按背靠背肩并肩的标准放置，工人们经常与管理人员共用电话和计算机。

同事之间紧挨着办公会让很多西方人紧张不安，却给日本人带来一种舒服的感觉。与大多数西方人不同，日本人认为，在电话交谈时、与同事讨论工作时或专注于其工作时是不存在隐私的。在相反的文化环境中，很多在美国和欧洲外派任职的日本职员觉得房子被分成若干个单间感觉很不舒服。

图表3-6展示了一个日本办公室的典型布局，该办公室有一个经理(Kachoo)、一线监督人员和工人的位置。



图表3-6 一个典型日本办公室的座位布局

3. 接触

接触是与空间有关的人际交往的一种基本形式。在相互问候时，人们可能握手、拥抱和接吻。在常规的交往中，人们可能以多种方式互相触摸或抚摸。而被认为是适宜的接触的类型则深深地根植于文化价值之中。例如，俄罗斯人经常亲吻其家庭以外的其他人作为一种问候形式，巴西人以拥抱表示问候。尽管日本的女学生习惯拉着其他女孩子的手走路，但是，陌生人之间的接触是难以接受的。在某些文化中，人们希望坚定有力的握手，而在另一些文化中，握手是轻柔的。一般来说，拉丁欧洲和拉丁美洲的文化比日尔曼、盎格鲁和斯堪的那维亚文化接受更多的触摸。

本节结束了对非语言沟通的一些基本形式的讨论，一位多国经理会遇到各种形式的非语言沟通的类型。成功的国际沟通者在适应当地沟通方式时应保持灵活性和幽默感，这种适应过程的一部分

是来自避免对沟通者目的的荒谬的或不正确的假定。如此之多的沟通被认为是想当然的，以致于一个简单的手势或单词(甚至是翻译后的)可能被误解。下一节就说明如何避免这些常见的错误。

3.2.5 避免归因错误

归因是我们解释语言或非语言沟通的含义与意图的过程。在我们自己的文化中，无须考虑，我们就知道某种体态或单词告诉我们的目的和激励。也就是说，我们会将一种含义归因于以想当然的文化期望为基础的沟通。在我们自己的文化中，我们不需要考虑这些归因，它们是我们日常沟通和理解的基础。

然而，跨文化沟通的主要危险来自容易犯归因方面的错误。如果用我们自己的文化含义来解释触摸、凝视、一段时间的沉默或一个含糊的单词，就容易产生错误的判断。这是一种常见的错误，因为进行跨文化沟通而又不受我们自己文化的框架影响几乎是不可能的，即使是能讲两种语言的人们也不会完全理解如何以另一种文化眼光看待世界。

跨文化沟通和跨文化谈判最稳妥的策略是从一开始就认真地观察和理解。认真观察来自其他文化的人们是如何进行其人际交往的，认识到人们不能总是将同一种含义应用于语言沟通与非语言交流。既然两种类型的沟通都存在归因问题，那么，在不能准确地理解其含义的条件下回避外国语言(如，不要诅咒或使用熟悉的词)和非语言行为的细微差别就不失为一个好的主意。

本章小结

在本章，我们考察了谈判过程和国际商务中跨文化沟通的要素。谈判过程包括准备、与对方建立关系、通过语言与非语言的谈判策略说服对方接受你的合理目标、让步以及最后达成协议。成功的国际谈判者应准备充分并且了解谈判过程的步骤，他们还应避免采用卑鄙的手段和竞争性谈判策略。

能够成为成功的国际谈判者的人通常是能讲两种语言并具备良好的跨文化沟通技能的人。此外，他们还具有容忍力、灵活性、同情心和好奇心，他们以幽默感和坚强的毅力来应付国际谈判中的紧张压力。

语言的跨文化沟通要求人们学会语言或使用翻译，尤其是在复杂的国际谈判中，更是如此。高情景语言还要求人们了解从语言因素分析并不明朗的语言情景。

通过体态、空间语言和触摸等进行的非语言沟通在不同的文化群体之间差别很大。国际谈判者和国际经理必须以敏感的、认同的方式去解释这些行为，这通常要求以其他文化的眼光看待世界。

避免归因错误是跨文化沟通的一个关键。为避免误解种种沟通方式的含义，国际经理需要对其自身行为及其对方的行为保持敏感性。例如，一种文化的“卑鄙手段”在另一种文化可能是一种完全可以接受的策略。



思考题

1. 确认谈判过程的步骤。
2. 美国“约翰·维恩式”的谈判风格如何影响谈判过程的步骤？
3. 挑选两个国家并讨论人们在可能采用的语言谈判策略方式上的文化差异。
4. 归因是什么？归因如何影响跨文化沟通？
5. 归因如何影响对“卑鄙的手段”的理解？
6. 指出在体态方面的一些文化差异，这些差异如何影响谈判会议？
7. 在一个高情景文化中，经理如何能够成功地影响其下属？

章后练习

国际合同谈判的模拟练习

第一步骤：(1分钟) 阅读以下电影脚本。

本次练习模拟一家北美运动鞋制造公司与虚构的东南亚国家 Poreadon 的一家制鞋公司 (Tong Ltd) 之间的一个国际谈判。由于制鞋业的价格竞争越来越激烈, 运动鞋制造公司正在国外寻找一个低成本的制造单位。在最初的联络中, Tong 公司的开价最低。同时, 人们普遍了解 Poreadon 具有高质量的富有激励的劳动力。

运动鞋制造公司的一个谈判小组今天已经到达, 开始与 Tong 公司的管理层就下一年度生产运动鞋制造公司的鞋进行合同谈判。

第二步骤：(10分钟) 你的指导教师将全班同学分成两组, 一组代表运动鞋制造公司的管理人员, 另一组代表 Tong 公司的管理人员, 他们分别到两个房间或分布在一个教室的两个部分。

在全班人数较多的情况下, 可以指派一些人充当观察家的角色。运动鞋制造公司与 Tong 公司谈判小组的目标都是为他们各自的公司争取到最好条件的合同。

第三步骤：(15分钟) 阅读你的指导教师提供的文化背景和谈判角色的材料, 决定谁将扮演什么角色。

第四步骤：(10分钟) 阅读以下模拟实验的总体规则：

A. 合同必须包括4点内容：

- (1) 4种产品装船的交货日期。
- (2) 每批装船的交货数量。
- (3) 生产每100双鞋的价格。
- (4) 延期交货的惩罚。

B. 财务

- (1) 每个小组成员必须拿出 1.00美元给各自公司的资本帐户, 你的指导教师将依据你的这门课的特殊情况改变或取消这项要求。资本帐户由每个小组的首席财务执行官管理。
- (2) 首席财务执行官将公司资本帐户资金的 40%上交世界银行。世界银行将为将来的经营融资, 它要求本次缴款作为良好谈判信誉的标志。世界银行将这笔钱称为你的良好信誉帐款。
- (3) 在你签署了成功的合同并上交给你的指导教师之后, 良好信誉帐款的 40%将退还给每个小组。如果你没有在给定的时间内达成协议, 你的全部良好信誉帐款将被世界银行没收, 它将被捐赠给当地的慈善机构。在你满足上述合同谈判目标中的某些目标时, 你可以收回其余60%的良好信誉帐款。

C. 总体的合同目标及财务内涵

- (1) 每个小组都争取谈成与其文化价值相一致并且在经济上对其公司有利的合同。
- (2) 你的谈判可能导致财务上的长期损益, 因为在实际生活中, 谈判期间这些都不是完全确定的。然而, 你越接近你的目标, 你越可能从谈判中获利。对于每一个谈判点, 都存在着一系列可能的结果: 中立的、双方均获利的和其中只有一方在财务上获益。合同谈判结束之后, 你的指导教师将通知你谈判的经济结果。对于一个小组赢得有利结果的每一个谈判点, 另一个小组都要拿出资本帐户剩余资金的 10%转到上述小组的资本帐户。而对于合同产生均衡结果(双方都获胜)的每一个谈判点, 世界银行都将拿出 1.00美元的固定费用转到每个公司的资本帐户。

第五步骤：(10分钟) 阅读指导教师提供的合同谈判目标。

第六步骤：(20分钟) 与你的小组成员一起策划一种谈判战略。

第七步骤：(10分钟) 首次开价。

第八步骤：(60分钟) 谈判！

第九步骤：(30分钟) 平衡小组之间的帐户；提交报告书。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Kiel AG <http://www.stadtwerke-kiel.de/>

Edwards Engineering Inc. <http://www.edwards-eng.com/>

Chrysler <http://www.chrysler.com/>

Mercedes-Benz <http://www.mercedes.com>

Caterpillar Tractors <http://www.caterpillar.com/>

Look at These Sites to Improve Your Knowledge of International Negotiations and Communication

<http://sunsite.unc.edu/reference/moss/business/internat.html> *International Reference Sources from UNC Chapel Hill —includes foreign language*

dictionaries, maps and atlases.

<http://www.berlitz.com> *Berlitz Language Homepage, includes a culture quiz and helpful foreign phrases.*

<http://rivendel.com/~ric/resources/dictionary.html> *A language dictionary and translator source.*

<http://www.wp.com/fredfish/netiq.html> *Information about business etiquette.*

<http://www.craighead.com/craighead> *Cultural background relevant to business for numerous countries —hard copy is in most university libraries-Internet site has limited country information for free.*

参考文献

Adler, Nancy J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior* (2d ed.). Boston: PWS-Kent.

Axtell, R. E. 1991. *Gestures*. New York: Wiley.

Bazerman, Max H., and Margaret A. Neale. 1991. *Negotiating Rationally*. New Free Press.

Bryan, Robert M., and Peter C. Buck. 1989. "When customs collide: the pitfalls of international acquisitions." *Financial Executive* 5:43-46.

Chaney, Lillian H., and Jeanette S. Martin. 1995. *Intercultural Business Communication*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Copeland, L., and L. Griggs. 1985. *Going International*. New York: Random House.

Eibel-Eibesfeldt, I. 1971. "Similarities and differences between cultures in expressive movement," In *Behavior and Environment: The Use of Space by Animals and Men*, edited by Robert E. Hinde, 297-312. London: Cambridge University Press.

Ferraro, Gary P. 1994. *The Cultural Dimension of International Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Fisher, Roger, and William Ury. 1981. *Getting to Yes*. New York: Penguin.

Graham, John L. 1985. "The influence of culture on the process of business negotiations: An exploratory study." *Journal of International Business Studies* 26:81-96.

——, and Roy A. Herberger, Jr. 1983. "Negotiators abroad—don't shoot from the hip." *Harvard Business Review* 61:160-68.

Hall, Edward T. 1976. *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Press.

——, and Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Harris, Philip R., and Robert T. Moran. 1991. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf.

Kublin, Michael. 1995. *International Negotiating*. New York: International Business Press.

Oster, Patrick. 1994. "The new Europe: A boom market for linguists." *Business Week*, International Edition, May 9.

Pye, Lucian W. 1986. "The China trade: Making the deal." *Harvard Business Review*, July-August 74:76-80.

Salacuse, Jeswald W. 1991. *Making Global Deals*. Boston: Houghton Mifflin.

Templeman, John, Davis Woodruff, Dexter Roberts, and Pete Engardio. 1995. "How Mercedes trumped Chrysler in China." *Business Week*, July 31.

Terpstra, Vem, and Kenneth David. 1991. *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati: South-Western.

Tung, Rosalie L. 1984. "How to negotiate with the Japanese." *California Management Review* 26:62-77.

Wenzhong, Hu, and Cornelius L. Grove. 1991. *Encountering the Chinese: A Guide for Americans*, 91-103. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Whately, Arthur. 1994. "International negotiation case." In *Management International*, edited by Dorothy Marcic and Sheila Puffer, 73-74. St. Paul: West.

Whorf, Benjamin Lee. 1965. *Language, Thought, and Reality*. New York: Wiley.

Yale, Richmond. 1992. *From Nyet to Da: Understanding the Russians*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

第一部分整合案例

一家波兰与美国的合资企业中 的组织与国家文化

本案例考察了波兰的一家合资企业中波兰与美国经理在文化价值和信仰方面的差异^[1]，本案例的资料来自于同波兰经理与美国外派经理的面谈。

背景

1. 波兰与美国的公司

该公司是由一家波兰公司与设在波兰的一家美国多国公司的子公司组建的合资企业，该美国公司自1990年在波兰开始经营，而该合资企业则是在1992年建立的。

这家合资企业是一个拥有140名雇员的小型非官僚性组织。每个雇员之间都相互了解，管理人员之间存在着一种家庭式的关系。尽管所有的高层管理职位都由美国外派人员占据，但是，无论是波兰当地经理还是美国外派经理都承认存在着一种友好的工作氛围。

2. 波兰人对美国管理的态度

尽管他们以前从没有机会同美国人一起工作，但当问及他们为什么选择为这家公司工作时，波兰的管理人员经常将美国企业描述为“实在的”、“健康的”、“坚强的”、“忠诚的”和“公平的”。他们认为，波兰国家文化的特征与美国的管理知识得到了最好的结合，这些文化特征包括“在不同环境下的工作能力”和“与困苦做斗争的经验”。此外，波兰管理人员表示，为美国公司工作是对其未来成功及职业生涯的一种重要的奖励。多国公司由于其破产的风险机率小而可以提供就业保障，与国有公司相比，人们认为多国组织具有十分不同的组织设计，这种组织设计有助于提高效率和盈利。作为其国有经营经验的反映，一位来自顾客服务经营单位的波兰经理提到：

“国有公司与该公司的根本差别在于美国的公司组织包括许多必要的不可或缺的要素，然而，在波兰的公司，许多要素并不需要，甚至在某些情况下，这些要素会影响公司整体的有效功能。利润并不是一个主要目标，只是显而易见的行为。许多工作职位，甚至整个公司的设立都不一定是基于现实需要，因而，它们的生产率很低。而在这里，工作职位与部门的设立完全是根据公司有效运转的需要。”

波兰的管理人员对学习美国企业的专有技术表现出极大的热情与兴奋，波兰管理人员感到，他们每天都在学习新东西，这不仅来自正规的培训，而且来自在岗培训。波兰的管理人员经常描述该公司类似于一所大学，自进入市场经济以来，他们第一次感到，他们有机会了解企业的营销、分销及后勤等职能。这种亲美的态度在波兰管理人员中产生了一种渴望，即渴望接受外来经理有关新的工作重点的思想，这种态度也推进了美国人在公司的权力与领导地位的合法化。

波兰管理人员相信，这种新的组织鼓励个人的发展。他们还相信，美国的管理制度激发了自我表现与自我成就感。它尊重个人及其特有的人格，并坚信努力工作就会带来成功，愿意工作的有才能的人就会进步，就会成功。

对于波兰的管理人员而言，这些组织价值都是相当新颖的。在其以前国家控制的组织中，能力与好的业绩并不是决定晋升和报酬的主要基础，奖励与晋升取决于发挥政治作用，而非取得经济目标。

[1] 这则案例是由英格兰坎特布里的肯特大学坎特布里商学院的 Krystyna Joanna Zaleska 在布拉格中欧大学攻读研究生时所撰写的，在这里使用得到了作者的允许。

文化冲突

尽管波兰管理人员对美国管理方式持有十分积极的态度，但是，在基于波兰文化传统的期望与基于美国国家文化的组织文化之间仍然存在着许多冲突。

1. 管理选拔

许多波兰雇员希望直接被雇佣为经理。由于对企业的基本职能没有任何经验，因此，在他们看来，具有魔力的“经理”一词是与较高的地位及成功连在一起的。然而，美国的经理认为“你必须首先要赢得你的激励”。一位美国外派的地区经理回忆到：

“申请销售部门职位的人们不想作为销售代表从事基层经营，他们希望直接成为经理，我所面试的人们都只想当经理。你会如何管理销售部呢？是否你并不了解他们做什么？他们没能对我的问题给予具体的回答。”

2. 品质、年龄与资历

公司文化鼓励主要是根据在重要技能上的能力和以客观标准衡量的业绩来确定奖酬。当地经理与外派经理都认为，个人的指派与晋升应基于其知识与专业技能。这通常会导致许多年轻的经理管理年长的下属。正如一位财务部的美国经理所言：

“公司很快将大量的权力授予年轻人，你可能从没有想到，看似比你年轻的小伙子却早已做了副总经理。”

尽管波兰管理人员欣赏这种基于能力晋升的做法，但是，年龄因素则表现为适应上的某种问题。传统的期望是，当一个人年轻时，他不可能知识渊博，不可能具备成功的管理所需具备的经验与能力。正如营销部的一位波兰助理经理所承认的：

“我喜欢有一个年长的上司，因为，如果我的上司比我还年轻，那样看来十分愚蠢。他缺乏生活经验，且婚史较短，他年轻，他对我没有权威性。我喜欢具有更多的生活经验的人。我认为这很符合波兰的传统，但这也是一个难题。”

3. 薪资体系

波兰的管理人员在适应新的薪资体系的保密性方面出现了困难。在哪些信息是隐私哪些信息可以公开方面，波兰经理与美国经理具有不同的看法，波兰经理希望尽量知晓他人的薪资，他们轻而易举地就可以问清其他雇员准确的收入。对于波兰经理来说，这是建立其相对地位的一种方式，正如一位波兰的品牌助理经理所言：

“我喜欢这种体系，但我也想知道我相对于其他人的情况，如果我了解到与我一起工作的人挣得比我多，我就会很不高兴。”

对于美国外派人员来说，明确公开薪资信息并不是公司文化的一部分，薪资信息被认为是隐私和应该保密。绝大多数人认为，公开薪资信息会瓦解组织的大家庭氛围。代之的是，美国人明确表示相信这一评价与报酬分配体系。例如财务部的外派主任注意到：

“当波兰人讲‘美国人并不在这一体系分享薪资’时，他们犯了一个错误。我要说这根本不是那么直截了当的，在美国的体系中，在公司的体系中，我们不可能在任何个人坚持的细节上取得一致的意见。我们在尽量争取共享这个体系以使你们获取更多的薪资，我们相当明确了薪资基于业绩这一点，如果你的业绩好，你就可以赚到很多的钱。”

4. 团队目标

对于许多波兰经理来说，不是为了个人兴趣而是为了团队或整个公司的成功而工作也构成一个挑战，特别是对于那些曾经有过国有经济管理经验的人来说，这一点特别正确。一位波兰经理谈到：

“美国人希望雇佣最优秀的人，因为组织可以从他们身上获益，并且作为上司，你不会担心你所雇佣的人是否比你更聪明。公司会由此受益，那么你也可以从中受益。而在国有公司，你就不得不通过不与作为你潜在敌人的更好的新雇员合作来保护自己。”

另一位波兰的助理营销经理提到：

“在国有公司，如果某人遇到了困难，其会基于自身的利益考虑来解决，而现在，我们是考虑公司的整体利益。如果我犯了一个错误，我会认为是我自己的错，我要对此负责。但是，问题被（被美国人）断定为一个问题，就意味着会损害我们所有人的利益。这是一种不同的思维方式，这也是该公司的态度。无论是成功还是失败，都属于每一个人，这总比无人对此负责要好得多。”

5. 心理契约

从波兰经理的观念看，组织要求他们接受组织与个人之间的一个新的心理契约。一方面，他们对于个人在公司日常活动中的参与程度和责任心持有积极的态度；另一方面，他们又不清楚职业生活与私生活之间的界限所在。许多波兰经理感到，他们作为雇员要取得成功，其组织要求他们在私生活上做出过多的牺牲。正如一位波兰营销经理所言：

“美国人对公司的看法不同，他们将自己与公司紧紧地联系在一起，他们是公司的一部分。过去，我从未认识到与公司之间的这种联系。”

另一位波兰地区经理提到：

“你必须与公司具有一种强烈的心理联系，这种新的思维方式令我吃惊。你必须表明你的兴趣，过去，你会尽量逃避你的工作。”

6. 信任

令波兰雇员感到吃惊的美国文化特征是一种对人们十分信任的基本意识。公司文化与外派经理对于组织内人们的动机都有积极的评价，正如一位波兰的会计所言：

“对我来说，新鲜的是美国人总是假定，你的行为服务于公司的利益，你是忠诚的，人们都是好的。如果你到餐馆去吃工作餐，没有人会说你是卑贱的，说你利用了公司的钱，说你动机不良。”

另一位波兰的品牌助理经理补充到：

“对人们的肯定态度，相信人们，这是一切事情的基础，美国人不愿意紧抓你的错误不放。而我们更多的是怀疑别人，我们的直接假定是人总是要做坏事的。”

波兰的管理人员对于人的本性更多地表现出否定的态度，在组织日常的经营生活的各个方面都可以找到佐证，在下属与上司之间的关系上，“我的上司总要伤害我”；在雇员与同事之间，“我的同事总是批评我”；在顾客与产品方面，“美国人总是力图向我们推销低劣的产品”；在雇员与产品方面，“我不相信这种产品的价值”。一位美国的品牌经理是这样描述波兰经理的：

“我从未见到比他们对未来更怀疑、更不信任的人，与我们做生意的每个人都认为我们以质量较差的产品在市场上倾销，波兰顾客顾虑重重，他们不相信他们得到的产品会同世界上其他的人们得到的一样。”

美国的外派人员观察到，上司对雇员的不信任、担心与顾虑是很普遍的心态。一位来自顾客服务经营单位的美国外派人员谈到：

“有时他们（指波兰经理）并不理解公司在做对个人来说都是正确的事情，有时，还存在认为雇主在利用他们和虐待当地人员的问题，认为如果他们遇到难题，公司和经理不会努力帮助他们，这不是一种好的观念。”

7. 非正式性

美国经理看重直率的谈话，准确地表达你的意思被认为是道德的，并且美国经理难以忍受含糊不清。因此，外派经理要对表面的评价做出大量的解释。作为对此的反应，波兰经理通常认为美国人在沟通中十分“开朗”、“直率”、“顺理成章”和“自然”。然而，这种类型的沟通与波兰雇员的间接沟通习惯相冲突。正如营销部的美国经理所言：

“与波兰雇员的沟通是很困难的，特别是当雇员遇到问题时更是如此。波兰雇员普遍不愿意直接谈论自己及其遇到的问题，但是对其他人却是津津乐道。他们也不会谈论自己的要求，他们不愿询问对他们重要的问题，也许这被认为是不礼貌、太唐突或不适合他们。”

波兰经理通过建立相互之间非正式的沟通网络来适应美国人的直率，这种非正式的网络在美国经理与波兰经理之间起缓冲的作用。为应付其美国上司，波兰经理首先在他们中间谈论，然后再由一个人负责到美国经理那里讲明其他人的问题。外派的经理认为需要沟通问题的下属求助于这种非

正式渠道是很不正常的，但是，这种沟通上的缓冲为波兰经理提供了一个缓释区。正如波兰的助理营销经理所发现的：

“波兰人之间更易于批评事物，但是要他们当着美国人的面批评事物却又很难，这似乎是对自己的力量没有信心，担心他们的观点不正确或者不合理，他们担心被取笑。”

美国人也采用了一种非正式的沟通方式，即在办公室按照姓氏与每个人单独谈话。外派经理表达了这样一种信念：其组织文化在上司与下属之间关系方面提供了一种为能力而非正式性主导的机会，他们为其在塑造企业关系上的坦率与公正而感到自豪。就外派经理而言，抵制这种非正式性的波兰经理似乎是冷酷的、不令人信任的，外派人员将这解释为“主管综合症”，销售部的外派主管是这样阐述的：

“我尊重他们的历史，我尊重这些文化特征，每一次他们称呼我‘主管小姐’，我都提醒他们以我的姓氏来称呼。我总是告诉他们，我也有一种文化，公司也有一种文化，我也希望在此建立一种文化。我不喜欢孕育正规的环境以及由此形成的环境，这是有效沟通的障碍。你的尊重几乎有些过份，这样你就不会与我交谈，很快你就不会来告诉我‘我有一个问题’。”

绝大多数波兰经理很快就适应了在与美国人打交道时称呼其姓氏的习惯，但是，这并不意味着他们希望在波兰经理相互之间交谈时也以姓氏相称，特别是在与其波兰下属谈话时，更是如此。称呼年长者或上司的姓不是波兰人的习惯，一些波兰经理担心，他们会失去接受如此非正式领导的能力，他们相信，上下级之间的距离有助于直接管理下属员工。人力资源部的波兰主管谈到：

“对于公司中的某些人，我永远也不会以姓氏称呼。对于某些人，我以姓氏称呼；对于其他人，我以女士和先生称呼。我并不知道为什么，但是我不会改变这种习惯。”

波兰人认为经理应具有表明其地位与成功的象征，非正式则与此形成鲜明的对比。波兰经理更看重正规、头衔和地位的标志，如拥有名牌汽车。上司应具有这些包装以表明他们相对下属的权威。与此相对，美国外派人员将其中的许多地位象征视为具有反作用的、无意义的，一位美国品牌经理提到：

“波兰人热衷于提高身份地位，人们喜欢穿戴证章标志，以便其他的老百姓都知道是你创造了它。我的上司一定座一辆大型轿车，‘你开什么车？’一位波兰人在波兰见到我的第一面就这样问我。”

8. 对工作的积极反馈

波兰经理与美国外派人员在工作反馈类型上存在着巨大的差别。与美国的管理习惯相一致，美国经理很快就会公开或私下肯定成绩；波兰经理一般对此持肯定的态度，并将其视为激励。然而，尽管存在这种反应，但积极的反馈在波兰经理中还 not 是一种普遍的管理方法，他们倾向在下属与同事面前提出批评，一般是否定的反馈。作为对美国方式的反映，一位波兰地区经理描述了这种情况：

“如果你好，美国人就会送你一封祝贺信，我曾经从我的美国同事那里得到过这样一封信，尽管这位同事并非具体负责我的工作，他也不是我的上司。我从来不会想到这样做，这是一种自发的行动。”

结论

由于来自1989年以前缺乏与美国企业的接触与经验这样一种文化，波兰经理一般对美国管理方式持有肯定的但是有偏见的观点。从短期看，这种态度在吸引管理人员到合资企业工作具有极大的激励作用；然而，从长期看，尽管存在着最初的热情，但是，基本的文化差异仍会导致波兰经理的觉醒。

供案例讨论的问题

1. 这家合资企业的经理如何能够利用波兰管理人员最初的热情来建立一个强有力的组织？
2. 你认为美国外派经理在其管理方式上应做哪些文化方面的调整？
3. 利用霍夫斯泰德和价值导向模型来解释你在本案例中观察到的一些文化差异。

第二部分

多国公司的战略内容与制定

- 第 4 章 多国公司的基本战略：内容与制定
 - 第 5 章 多国与参与战略：内容与制定
 - 第 6 章 作为多国公司的小企业：克服障碍与寻找机遇
 - 第 7 章 比较战略管理：理解竞争者与合作者
-

第 4 章

多国公司的基本战略：内容与制定

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 界定差异化与低成本的一般战略
- 理解如何利用差异化与低成本战略赚取利润
- 回顾采用这些一般战略的多国例证
- 理解竞争优势、价值链及其在多国经营中的应用
- 理解多国公司如何采用进攻性与防御性战略
- 理解多国多样化的基础
- 理解如何将传统战略制定方法、产业与竞争分析以及公司环境分析用于多国公司

案例4-1 激烈的国际竞争

在《财富》杂志全球500家最大公司中排名第12位的沃尔玛公司（Wal-Mart），在美国的零售业中以其进攻性的价格竞争战略而闻名。由于在美国本土面临着激烈的竞争，所以，沃尔玛公司目前寻求向国际市场扩张。结果，沃尔玛公司将其进攻性竞争战略引向南方，使拉丁美洲的竞争持续升温。自1991年以来，沃尔玛公司已经在墨西哥开办了13家超市中心和28家山姆俱乐部会员店（Sam's Clubs）。在过去的这种成功面前，沃尔玛公司在拉美地区经营主管阿瑟·伊曼纽尔（Arther Emmanuel）又进一步看到在阿根廷和巴西具有不小于墨西哥的潜力。

以一个21 800万美元投资项目为后盾，沃尔玛公司最近在巴西和阿根廷开办了5家店，并计划再建4家。尽管J. C.彭尼公司（J. C. Penney Co.）已经在巴西进行邮售业务，但是，沃尔玛公司是在这些国家经营商店的第一家美国零售商。来自法国的家乐福和来自荷兰的麦克罗两家多国竞争者仍没有站稳脚跟，家乐福和麦克罗也在巴西和阿根廷开办了新的商店。目前，家乐福在这两个国家已有47家店，麦克罗有33家。这些多国竞争者也仿效沃尔玛公司降低成本的某些做法，如大规模采购和先进的存货管理。

沃尔玛公司利用其低成本和大规模采购向采用以价格为竞争战略的竞争对手进攻。沃尔玛公司制定与竞争对手相匹配的价格，并公布竞争对手的价格便于顾客比较。沃尔玛公司甚至以低于成本的价格销售某些商品，在南美洲，其目标是使价格低于竞争对手的5%~8%。

资料来源：Based on Ortega 1994; Shepard and Katz 1996.

案例4-1说明了三家多国公司，即一家美国公司、一家法国公司和一家荷兰公司是如何在南美洲相互竞争的。在这种高度竞争的环境中，管理这些经营的经理都制定了相应的战略，希望这些战略将他们的公司引向盈利和长期的成功。本章将介绍一些所有的多国经理必须准备面对和掌握的基本战略。

为逐步理解这些战略，本章提出了战略管理过程的主要因素。本章包括两部分，第一部分提供有关适用于多国公司的战略内容的背景，包括公司所面临的战略选择；第二部分主要考察多国公司可利用的战略制定的基本原理，包括经理分析其产业和公司情况以进行本公司战略选择的过程。

读过本章之后，你将理解如何将战略管理的基本要素应用于多国公司，你还会理解国际化如何使多国公司经理比纯粹的国内经理面临着更复杂的挑战。

4.1 适用于多国公司的基本战略内容

多国公司采用许多同国内公司相同的战略。下面将提供对普通的组织战略的总体考察，对于学过战略管理方面课程的学生而言，这只是复习其中的部分内容。然而，这里的讨论特别说明了多国公司是如何应用基本战略的。具体来说，上面的案例和多国管理概要表明了真正的多国公司是如何在国际商务中应用基本战略选择的。在具有导论性质的本章之后，下一章集中于多国公司特有的一些战略选择。

4.1.1 竞争优势与一般战略的多国应用

一般战略是指国内公司和多国公司为保持和获得竞争优势而采取的最基本的方法。**竞争优势**则发生在一个公司吸引和保持其目标顾客时超其竞争对手的方面。波特（Porter 1990）区分了两种主要的公司可用于获取竞争优势的一般战略：差异化战略和低成本战略。

采用**差异化战略**的公司会发现向顾客提供超级价值的方法。超级价值来自诸如超常的产品质量、

独特的产品特性或高质量的服务等。例如，BMW公司通过向顾客提供高质量、高效能的运动型旅行轿车，在世界市场上进行竞争。IBM公司不仅通过提供高质量、高效能的产品，而且通过提供超级的售后服务，在其电脑主机市场进行世界范围的竞争。

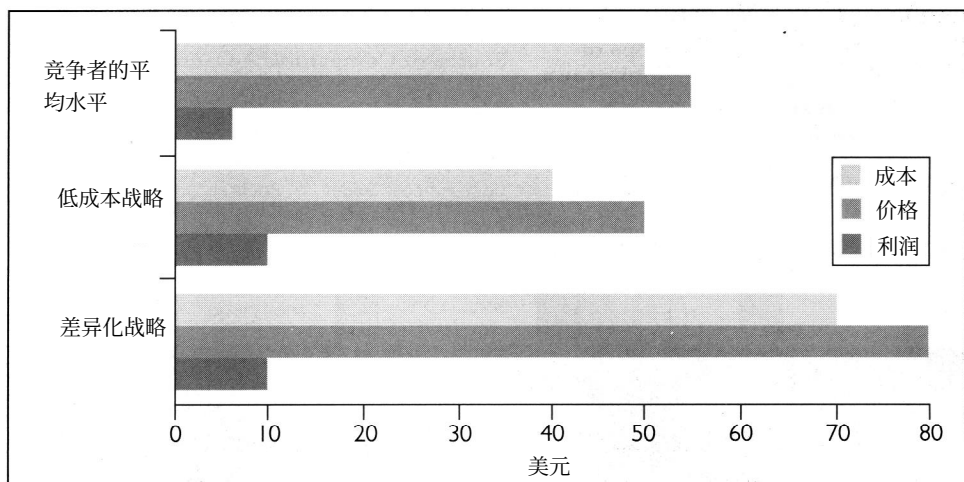
采用**低成本战略**的公司则是以比竞争者更低的成本，生产与其竞争者一样的产品或服务，然而，低成本公司发现了比竞争者更有效的生产产品和提供服务的方法。也就是说，它们在未降低满足顾客期望的前提下降低了其产品的成本。提高效率带来的成本节约会发生在从产品制造到最终销售的任何环节，例如包括发现廉价的原材料来源、雇佣廉价的劳动力、采用更有效的生产方法以及采用更有效的交货方式等等。例如，波特发现，韩国的钢铁与半导体公司通常采用低成本战略，从而使它们的绩效高于美国和日本的公司，这些韩国公司利用低成本、生产率较高的劳动加上先进有效的生产方法，节省了许多资金。

4.1.2 公司如何利用低成本与差异化赚钱

差异化导致高利润，是因为人们通常为更优质的产品或服务支付较高的价格。Levi公司的牛仔裤就由于Levi品牌的特殊吸引力，而在世界市场上具有较高的价格。瑞士公司的Tobler/Jacobs因其特殊生产的巧克力而比Hershey公司批量化生产的产品索取更高的价格。同Hershey公司相比较，Tobler/Jacobs采用了较高质量的成分、较长的加工期和专业化的分销渠道，这些因素生产了可索取较高价格的产品（Porter 1990）。

差异化产品的高质量、服务或其他独特的属性通常会增加成本，也就是说，制造差异化产品或提供差异化服务需要使用更昂贵的劳动和高质量的原材料。此外，要使其顾客了解它们产品或服务的特殊价值，公司就必须在促销方面投入大量的钱。因此，要获取高利润率，实行差异化的公司就必须索取较高的价格来补偿其额外的成本。

低成本公司生产的产品或服务在价格和价值方面同其竞争对手相似，它们的竞争优势与超额利润来自成本节约。它们把提高利润率节约的每一个美元、马克或日圆用于增强底线。图表4-1表明了与其竞争者的平均水平相比，实行差异化与低成本战略公司的价格、成本与利润之间存在怎样的关系：实行差异化与低成本战略公司的利润高于其竞争者的平均水平。



图表4-1 差异化与低成本战略公司的成本、价格与利润

波特（Porter 1990）在这两种基本的一般战略方面又指出了另一个竞争问题，被称作**竞争范围**。竞争范围是指一个公司目标产品或服务的广度，例如，竞争范围窄的公司只集中于有限的产品、某

些类型的购买者或特定的地区；而竞争范围广的公司可能拥有瞄准广大购买者的多种产品。像BMW这样的汽车制造商以少数几种款式来瞄准高收入市场，而绝大多数的美国与日本汽车制造商则以众多的款式瞄准较广的不同收入的市场。图表 4-2表明了波特一般战略的四个象限。案例 4-2将说明即使是一家小型多国公司，也能通过满足其顾客的质量与可靠性需要，从而在国际市场上获取竞争优势。

案例4-2 一家多国公司子公司的核心与差异化或在苏格兰 一个“微小的”装备如何打败了IBM

NCB是建在美国俄亥俄州戴顿（Dayton）的一家办公设备与电脑制造商，其设在苏格兰的一家小型子公司运用集中与差异化相结合的战略将IBM公司彻底地赶出了自动柜员机（ATM）市场。

当詹姆斯·亚当森（James Adamson）接手NCB在苏格兰Dundee的经营时，NCB给他六个月的时间扭转工厂的局面，否则就面临倒闭的危险。詹姆斯每天将顾客带到Dundee运转中的工厂，要求工程师、管理人员和营销人员每天都要会见顾客。可靠性和质量是顾客所期望的关键因素。一旦詹姆斯认识到了市场需要什么，他便向工程师们提出了更高的要求，要求他们生产出可靠性为竞争对手两倍的设备，结果，工程师们生产出了可靠性高出三倍的设备。

在三年内，NCB在美国停止生产自动柜员机，将所有生产转移到苏格兰。在此后不到五年的时间里，NCB在安装的总单位数量上超过了其两个竞争对手，即Diebold和IBM。

资料来源：Based on Colvin 1990.

图表4-2 波特的一般价值链

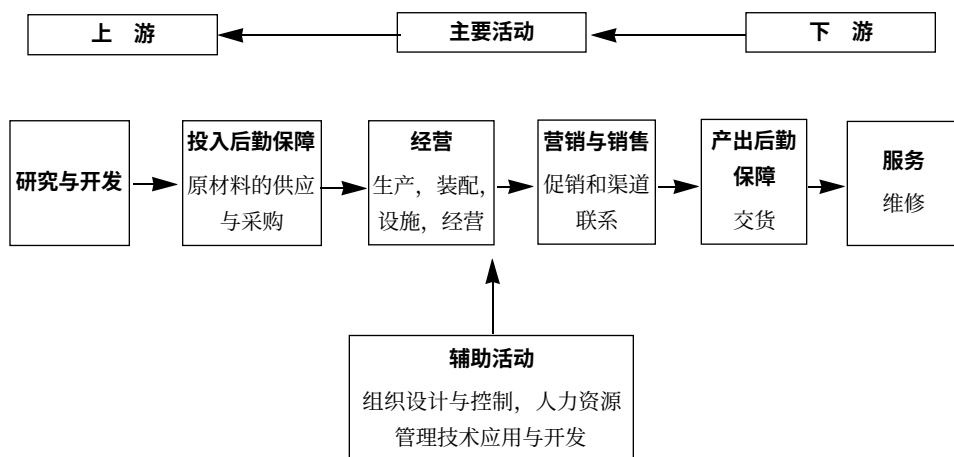
竞争目标范围	竞争优势来源	
	低成本	差异化
宽泛市场	一般成本领先者	一般差异化者
核心市场	集中成本领先者	集中差异化者

资料来源：Adapted from Porter 1990.

4.1.3 竞争优势与价值链

一家公司通过发现低成本来源或其行为任何方面的差异化，取得强于其他公司的竞争优势。这包括从获取必要的原材料通过生产到销售乃至最终的售后服务。例如，一家公司可能发现利用其他国家的廉价原材料或劳动力可以带来成本节约。一家多国公司可能将其差异化建立在其子公司卓越的研究与开发基础上，而该子公司设在工程人才成本低且质量高的国家。例如，多国软件设计公司大量利用印度与新加坡的高质量工程师。

对公司活动的一种简便思维方式被称作**价值链**。麦克·波特利用“价值链”一词来表示一个公司用于“设计、生产、营销、运输和支持其产品”的所有活动（Porter 1985, 36）。价值链区分了对顾客创造价值的领域，更好的设计、更有效的生产和更好的服务都代表着价值链中的增加值。最终，一个公司创造的价值体现为顾客对一种产品或服务的支付。图表 4-3展示了一个价值链的示意图。你在后面将会看到，价值链对考虑多国公司如何经营提供了一种有价值的思维方式。



资料来源：Adapted from Porter 1985, 35, 37.

图表4-3 价值链

波特将价值链区分为主要活动和辅助活动，这些活动是：（1）创造物品或服务的过程；（2）支持这些创造活动所必需的组织机制。主要活动涉及产品创造（或服务）、销售和售后服务的实际行动，诸如研究与开发和与供应商打交道等价值链中的早期活动被称为上游；而诸如销售和分销渠道等价值链中的后期活动被称为下游活动；辅助活动包括人力资源管理体系（如招募与筛选程序）、组织设计与控制（如组织形式和记帐程序）以及公司的基本技术。

价值链的思想可以帮助我们理解不同的多国公司如何利用差异化或低成本战略进行竞争。与下面的案例4-3和案例4-4比较后，你就会发现，丰田与SAS是如何管理它们的价值链活动以获取竞争优势的。

一般战略强调，一个公司如何能够通过利用其能力或产品取得高价值或低成本来进行竞争。除了这些基本战略之外，公司还应该制定直接以竞争公司为目标战略。下一节就从多国公司的角度来考察一些这样的战略。

案例4-3 丰田沿着价值链去寻找降低成本、提高质量与服务的方法

丰田公司是日本排名第一的汽车制造商。相对其他的日本、欧洲和美国的汽车制造商，它的竞争优势之一就是降低低成本与高质量的原材料和服务相结合。对及时生产体系（或称Kanban, just-in-time）的精通运用为降低成本与提高顾客服务质量奠定了基础。不仅供应商及时供应原料，正如目前许多美国公司所为，而且整个价值链也及时准确地运转。在价值链的营销与销售等下游活动中，日本的交易商利用连网的计算机直接向工厂订购所需款式的汽车。根据定单生产的汽车在两周内完成，即使在这种设计具有很大弹性的情况下，丰田公司只需14人时就可以装配一辆汽车。相比之下，本田与福特公司则需要22人时。

在价值链的上游活动中，为以速度更快、成本更低的方式将新款推向市场，丰田将制造与生产工艺结合在一起，这消除了生产设计与降低成本中的错误。丰田公司的汽车设计一直遵循零部件越少、所用生产设备越少和生产时间越快越好的宗旨。设计一种新款式并建立相关的生产工厂需要10亿美元，所需的工具和机器设备又需投资7.5亿美元。

资料来源：Based on Taylor 1990.

案例4-4 斯堪的那维亚的航空公司SAS沿着价值链增添差异化服务

SAS采用以质量为基础的差异化战略，将重点放在商务旅行者这一细分市场上。

服务差异化发生在整个价值链之上。公司总裁卡尔尊（Carlzon）注意到，“我们飞行其中的金属管限制了服务的可能性”。代之的是，SAS集中实现上游与下游活动的差异化。

上游：

- 欧洲航线旅客可以在机场较快地检票。
- 欧洲航线的休息厅装备了完善的商务设施，如传真机和电脑。
- 职员尽量减少繁文缛节，迅速地改签机票或赠送优惠券。
- 在任何晚点之后，航班侍应生都会依据条件提供免费的饮料。

在下游，卡尔尊集中力量成为全方位服务的旅行掮客，他建立了SAS与世界各地131家旅店之间的联系，由此提供下述方便：

- 在机场将你的行李放在检票柜台上，到你处理完一天的业务后，行李就已到达你下榻的与SAS有联系的旅店。
- 在你离开时，在旅店休息大厅的SAS商务中心，你就可以拿到你的登机卡并托运行李。然后将这一天的时间用于处理业务，赶往机场，不必担心你的行李在你到达最终目的地之前到达。

资料来源：Based on Labich 1990.

4.1.4 国际市场上的进攻与防守性战略

除在经营中采用一般战略之外，多国公司还采用一些被称为**竞争战略**的战略行动。竞争战略可以是进攻性的，也可以是防御性的。如果采取进攻性战略，公司直接以希望与其争夺市场份额的竞争对手为目标。例如，一家进攻性的公司可能突然降低竞争产品的价格或使其增添新的特性；如果采用防御性战略，会尽力挫败竞争对手的进攻性战略，或使其心灰意冷。例如，公司可能针对竞争对手的低价而采取相应的对策或给予分销商很大的折扣，以防止顾客转向竞争对手的产品。

进攻性竞争战略包括直接进攻、规避进攻、先发战略和收购（Thomson and Strickland 1992, 113-20; Yip 1995, 152-56）。对上述战略解释如下：

- **直接进攻**：直接进攻包括削价、增加新的特性以及表明对手产品质量较低或服务质量低下的细分市场的对比性广告。
- **规避进攻**：公司采用这一战略力图避免正面冲突，寻求未占领的市场。在国际竞争中，未占领的市场通常是那些被竞争对手所忽视或服务不到位的国家。
- **先发战略**：这种战略就是首先占取某种优势地位。优势可能包括得到最好的原材料供应商，或争取到最好的顾客。在国际市场上，首先采用全球战略可以带来巨大的优势。例如，多国公司可以在任何国家寻找最好的原材料。这还有助于成为具有世界范围知名品牌的第一家公司。
- **收购**：这可能是消灭竞争对手的最有效的竞争战略，因为被收购的竞争对手不复存在了。但是，如果被收购的公司对于公司的总体业绩并无建树，那么，该战略无益于提高公司的效率。就多国公司而言，收购其他国家的企业还可能包括利润之外的其他方面的利益，如扩大了地区覆盖面或增强了公司在主要国家的地位。

通常，多国经理将每个国家区分开来单独分析其竞争者的优势与劣势，不同的国家代表不同的市场，通常需要不同的进攻战略。因此，管理人员针对各国的具体情况制定相应的计划，依据竞争者的特点确定是否采取进攻，是采取规避方式（避免正面竞争）还是在可能的情况下收购对手。

在一个竞争性产业，所有的竞争者都预期会受到来自竞争对手的攻击。为抵御这些攻击，公司

通常采用**防御性竞争战略**。防御战略试图减少被攻击的风险，或减缓任何攻击的攻势。公司可能在价值链的许多环节上设防，例如，一家公司可能与最好的供应商签定排他性的合同，从而切断竞争对手获取原材料的渠道。公司可能按照与竞争对手的低价相匹配的价格引入新的产品款式。公司还可能与分销商达成排他性的协定，或者提供更好的担保或售后服务。为镇服潜在的挑战者，公司还可能公开宣布它们愿意接受挑战。这样，竞争对手就会认识到，采取进攻行为代价很大，并通常要决定是否值得冒这个风险。受到攻击的公司也可能**以攻为守**，或“围魏救赵”，这是多国公司运用广泛的一种战略。在国际市场上，以攻为守就是通过在一个国家，通常是竞争对手的母国攻击对手，以此抵御竞争对手在另一个国家的进攻。这种战略类似釜底抽薪，抽取竞争者的资源，削弱其攻势。当竞争对手被迫保护它在母国的既定市场时，这种战略最有效。柯达公司在防御富士公司时就采用了这种战略，当时，富士公司在美国市场攻击柯达公司，柯达公司则通过在日本进攻富士公司来抵御其攻击。固特异公司也运用相同的战略来抗衡米其林公司，当时，米其林公司在美国以低价攻击固特异公司，固特异公司通过在欧洲攻击米其林公司来抗衡。

下面的案例4-5说明了索尼公司如何将防御行动与进攻行动结合起来，最终主导CD机的早期市场。接下的案例4-6则是尤尼莱佛公司在不同行业采取全球进攻与防御行动的案例。然后，我们将讨论保持竞争优势和防御对手进攻的重要性。

案例4-5 索尼公司在CD市场的成功战略

为扩大市场份额，CD机需要具有符合行业标准的规格。硬件与软件制造商也关注最普遍的规格，以便更多的顾客使用他们的产品。

在软盘规格方面的技术进步从未间断，但是，除非为许多的制造商所采用，否则一种新的规格无法取得成功。如果视听设备行业接受了一种新的规格，那么，实现了新规格产品生产全球化或地区化的第一家公司就可以获取比竞争对手强大的竞争优势。它可能是营销软盘和相关设备的第一家公司。

为利用这种条件，索尼公司采用了两种竞争战略：首先，公司确定了一个潜在竞争对手飞利浦公司。飞利浦公司开发了光盘产品，并且是欧洲该产品市场的主导公司。由于飞利浦公司的主导地位，索尼公司不想在规格上与飞利浦公司相竞争。代之的是，索尼公司采取防御战略，通过一个CD机方面的合资项目与该公司合作，完成对CD机格式的规范。在两年成功地避免了在规格上的竞争之后，索尼的战略转向进攻。索尼公司作为第一家实现一种消费品全球化的公司，和第一家在世界范围内提供CD机部件的公司，被称为“盘霸”，也使它在世界范围获得了起步最早的优势。

资料来源：Based on Shibata 1993.

案例4-6 尤尼莱佛公司的让步与所得

尤尼莱佛公司是一家在世界范围生产消费品的德国-荷兰的多国公司，它拥有上千个品牌、30万雇员和420多亿美元的销售额。从如美国的竞争对手宝洁公司那样的多国公司，来自不同国家的当地强大的商店品牌，尤尼莱佛公司不断遭遇到各种类型公司的攻击。尤尼莱佛公司在冰激凌、香皂、人造奶油、香波和寿司等领域面临着争夺市场份额的强大攻势。

在对联合利华的一次进攻中，宝洁公司在美国市场降低其竞争产品20%的价格。同时宝洁公司加大了广告投入，集中在液态洗涤用品市场打击尤尼莱佛公司。结果是：尤尼莱佛公司在洗涤用品市场的份额一年之内就从35%下降到了27%。

联合利华为反击保洁公司在欧洲的进攻，推出了一种新的一流洗涤用品，在英国被称为“珀赛强力”，在其他地方被称为“奥妙强力”的洗涤用品。最初，该产品受到消费者喜爱，因为它能在极低的水温条件下对衣物产生极强的去污力。

但是，宝洁公司的防御行动很有效，也很残酷。宝洁公司在欧洲的研究实验室发现，这种新产品含有锰。虽然这种化学物质使产品具有高效的去污力，但是，只要同一衣物用它洗过15次，就会弱化衣物纤维的强度，通常导致衣物撕破和产生裂口。宝洁公司立即向公众公布了实验室检验报告，包括受损衣物的照片。当独立的消费者组织起来支持宝洁公司的这一发现时，联合利华公司的这种新产品就被淘汰出市场。

资料来源：Based on Dwyer et al. 1994.

4.1.5 保持竞争优势

对于一家长期盈利的公司，成功的低成本或差异化战略必须是可保持的。可保持意味着战略不能轻易被竞争对手压制或攻击（Aaker 1989）。对于可保持的差异化战略，差异化的基础必须不能轻易被仿制，如果竞争者可以轻易或低本地仿制，那么，公司将永远不会通过差异化获取可保持的优势。例如，荷兰的啤酒制造商喜力利用其名牌形象和分销系统作为差异化来源。然而，正如下面案例4-7所表明的，喜力必须为保持这些优势而战。

案例4-7 喜力为保持领先地位而战

喜力是世界著名啤酒品牌，在150个国家生产或销售，其一半以上的收益来自欧洲以外的国家。喜力在其本国只被视为一种普通的啤酒，但在国际市场上却被促销成一种名牌产品。

当国内市场的发展趋于平缓时，美国的竞争者米勒 (Miller) 啤酒公司和安霍伊塞·布希 (Anheuser-Busch) 公司正在瞄准世界市场出击。尽管它们还没有达到喜力全球化的水平，但是，米勒啤酒公司和安霍伊塞·布希公司拥有雄厚的财务资源，并且效率也高于喜力。

为迅速进入国际竞争，美国公司积极地在外国公司寻找立足点。例如，米勒啤酒公司控制了加拿大莫尔森 (Molson) 啤酒公司20%的股权，并且其母公司菲力普·莫里斯 (Philip Morris) 公司持有墨西哥的多斯·伊奎斯 (Dos Equis) 啤酒公司17.7%的股权。安霍伊塞·布希公司与中国的青岛啤酒公司和墨西哥的格鲁玻·莫德罗 (Grupo Modelo，生产Corona的啤酒商) 有利益关系。

喜力要保持它最早与最好的地位，便与欧洲特别是东欧的小型啤酒制造商建立联系，以此遏止美国对手进入欧洲。在亚洲，喜力与新加坡的亚太啤酒制造商建立了合资企业，并控制了中国的福建啤酒公司的部分股权。喜力希望能够超越美国的竞争对手，因为它具有丰富的国际阅历。喜力长期具有招募和雇佣全球性管理人员的传统，它还具有50年在其他国家经营的经验。

资料来源：Based on Flynn and Melcher 1994.

低成本战略也面临着被仿制的风险，竞争者可能会发现降低成本的新技术。竞争者可能仿效一些低成本来源，如发现低成本劳动力、采用相同的生产技术或在分销渠道上取得相同的效率。在国际市场上，最可能被仿效的低成本来源之一是廉价的劳动力，将生产设施配置在拥有廉价劳动力的国家

可以获得成本优势,但是,这很快就会为竞争者通过利用相同的国际劳动力资源库而仿效。此外,拥有廉价劳动力国家的工资增长率也快于生产率的增长,从而逐渐瓦解以廉价劳动力为基础的优势。

4.1.6 多国多样化战略

上面讨论的绝大多数战略选择与单一业务的经营相关,因此,这些战略被称为**商业层战略**。但是,许多公司经营一种以上的业务,多业务公司的战略被称为公司层次的战略。**公司层战略**考虑的是公司如何选择其不同商业经营组合。当一家公司由单一业务转向两种或两种以上业务时,就被称作**多样化**。

有两种基本类型的多样化:相关多样化与非相关多样化。在相关多样化的情况下,公司创建或收购与其最初的或核心的业务具有某种相似性的业务,这些相似性可能存在于整个价值链。公司间存在五种典型的可作为相关多样化基础的相似性(Thomson and Strickland 1992, 170),它们包括:

- 1) 共享销售力量、广告与分销活动。
- 2) 相似的技术,如摩托车与锄草机的内燃机。
- 3) 可转让的专门知识,如与不同类型的快餐连锁店相关的知识。
- 4) 相关或相似的产品,像耐克公司,其主要产品是鞋,但与其服装系列相关。
- 5) 辅助的另一种业务,例如专业运动队购买一家当地电视台。

在相关多样化的情况下,公司收购任何行业的企业。它们的主要考虑是企业是否是一项好的财务投资(Thomson and Strickland 1992, 174),因为收购一家企业可能被作为一项长期投资。在这种情况下,被收购的企业通常具有增长潜力,但是,在没有外援的前提下,它不具备增长所需的财务及其他资源,要实现其潜力,被收购的公司需要母公司的财务或管理资源。收购企业也可能是作为一项短期投资,在这种情况下,母公司希望以高于收购成本的价格出售被收购公司的资产。此外,有些公司在具有不同经济周期的产业寻找收购的目标企业,这样的话,即使当一个产业处于不盈利的经济周期中时,母公司仍可以保持整体盈利。

与国内公司一样,多国公司也追求多样化战略。收购另一个国家的企业是扩大知名度与知名品牌影响的快速方式。实现了相关多样化的多国公司还可以协调和利用来自世界各地不同企业的诸如研发等资源,来获取竞争优势。它们还可以更轻而易举地为不同但相关的产品树立全球性品牌。多样化的多国公司通过进行跨国和跨公司的交叉互补,来有力地攻击不同国家的竞争对手,也就是说,产生于一种产品的钱可以为另一种产品进行削价竞争提供资源。

图表4-4表明了多样化的多国公司在其主要业务线方面的选择。韩国的综合性公司三星公司追求在更大程度上不相关的多样化,而例中的其他多国公司则拥有更紧密相关的经营业务。专家们对于哪一种多样化方式最适合多国公司并没有一致的意见,相关多样化更有利于利用规模经济和业务相似性;非相关多样化的公司则是在具有吸引力的国家寻找增长产业。

图表4-4 全球《财富》500家多样化多国公司的例证

公 司 (总部所在地)	主要商业范围	职工 人数	1995年收益 (百万美元)	1995年利润 (百万美元)
通用电器 (美国)	飞机发动机、航天器、机械、通讯和 服务、电子分配、系统和控制系统、金 融服务、工业和动力系统、照明、医疗 系统、汽车、NBC、塑料、运输	222 000	70 028.0	6 573.0

(续)

公 司 (总部所在地)	主要商业范围	职工 人数	1995年收益 (百万美元)	1995年利润 (百万美元)
雀巢 (瑞士)	饮料、乳制品、巧克力和糖果、烹饪产品、 冷冻食品和冰淇淋、食品服务产品、旅店和 饭店、快餐和节食品、冷冻产品	8 166	47 780.4	2 466.4
飞利浦 (荷兰)	照明、零部件、消费电器、国内器械和个 人保健、医疗系统、工业和电子传声系统、 信息系统、通讯系统	265 113	40 148.2	1 568.3
宝洁 (美国)	保健、女士化妆品、工业化学品、饮料和 食品、衣物和清洁用洗涤剂、食品服务和旅 馆、纸张	99 200	33 434.0	2 645.0
三星(韩国)	电子、医疗系统、数据系统、一般贸易、 造船、一般化学品、航天、食品和化学品、 工程建设、石油化工、合成、旅馆、商店、 保险(人寿、火险、海险)、医院、信用卡、 通讯、报纸、艺术博物馆、农场、职业棒球	75 000 ^①	24 150.9 ^①	2 865.6
		18 257 ^②	35 066.0 ^②	119.1 ^②
		8 200 ^③	1 644.8 ^③	32.7 ^③

① 贸易；

② 电子；

③ 保险。

资料来源：Adapted from Fortune 500 data downloaded from *Fortune Magazine* home page; Humes 1993; and Thompson and Strickland 1992, 187.

案例4-8 三星公司极力推进非相关多样化

三星集团是韩国最大的综合商社。在推动持续增长的大胆行动下，三星朝着多样化的方向发展：与尼桑汽车公司签署了生产汽车的协议，与法国的欧洲直升机公司联合生产直升机，与米勒国际公司在美国生产垂直起落的飞机以及与 NEC 达成芯片采购协议。三星还在一家生产客机的中韩合资企业中居于领导地位，并仍在考虑对一家加利福尼亚的电脑公司AST研究公司(AST Research)和斯蒂芬·斯皮尔伯格部分拥有的一家新的电影制片厂梦幻工厂(Dream Works SKG)公司实施控股。

这种多样化战略将耗资数百亿美元。仅在 1995 年，三星就预算近 60 亿美元用于多样化事业。增长的资金的绝大部分来自三星电子公司，该公司的收益主要依靠计算机存储芯片的销售。这些投资要转变成盈利还需要一些时间，因此，三星目前面临的问题是，其电子单位能否依靠来自高度竞争和周期性的计算机芯片产业的收益继续资助增长。

资料来源：Based on Glain 1995.

4.1.7 战略内容：简要的总结

本章的第1节提供了关于基本战略内容与制定的一个概览。基本战略包括：一般战略、竞争战略与多样化战略。与纯粹的国内公司一样，多国公司利用这些战略来获取和保持对竞争对手的竞争力。下一节考察适用于多国公司的传统战略制定方法。

4.2 战略制定：传统方法

有几种方法可以帮助管理人员制定战略。总的来讲，**战略制定**是指管理人员选择其公司将采用的战略的过程。

在这一节，我们考察一些可以为管理人员制定成功的战略提供信息的一般的分析类型，这些分析有助于管理人员理解：（1）他们所处行业的竞争动态；（2）其公司在该行业中的竞争地位；（3）其公司面临的机遇和挑战；（4）公司的优势与劣势。这些信息可以帮助管理人员选择最适合其公司特有环境的战略。

4.2.1 行业分析与竞争分析

行业分析可以确定公司主要的业务竞争领域。为制定好的战略，经理必须充分了解他们的行业，这涉及理解该行业的经济特征，了解该行业变革的驱动力与竞争的驱动力。

一个行业的主要经济特征影响战略如何发挥作用。影响战略选择的因素包括市场规模、进入与存在的难易程度以及是否存在生产规模经济（Thomson and Strickland 1992, 62）。例如，具有高增长率的市场通常吸引新的竞争者。这些产业的公司必须准备启动防御战略压制新的竞争对手。麦克·波特认为，还必须关注一个行业变化的驱动力量（Porter 1980）。它们包括新产品创新的速度、技术变革，以及变化的社会态度与生活方式。例如，迅速变革的技术会带来很快被竞争者超越的风险，公司必须通过重视创新来做出反应。行业还影响到竞争的范围，诸如关键供应商与买主的势力或该行业新的潜在进入者所带来的威胁等，都会加强竞争（Porter 1979）。了解你所在的行业可能是战略生存的关键。考虑一下下面关于亚洲半导体行业的多国管理概要，对于处于该行业竞争之中的半导体公司，你有何建议？

对一个行业的分析有助于管理人员识别公司及其产品或服务的哪些特征会导致其竞争成功。例如，在某些行业，将新产品引入市场的速度可能是关键。英特尔公司之所以能够在微处理机行业居于主导地位，是因为它能够不断地以新一代的计算机芯片在市场上击败竞争对手。在其他行业，高质量的设计可能是取得竞争成功的最重要的因素。

导致在一个行业取得成功的因素被称为**关键成功因素**（KSF）。一些KSF如下面所示，其中每一个因素在不同的行业或同一行业但不同时间点上，具有不同程度的重要性。KSF可能包括（Pearce and Robinson 1994, 89-90）：

- 创新的技术。
- 宽阔的产品线。
- 有效的分销渠道。
- 价格优势。
- 有效的促销。
- 先进的物质设施。
- 公司的经营经验。
- 原材料的成本地位。
- 生产的成本地位。
- 研发的质量。
- 财务资产。
- 产品质量。
- 人力资源的质量。

多国管理概要 日益激烈的竞争

在1996年初，动态随机存储器（DRAM）的价格下跌了82%，尽管在价格上如此大幅度的下跌，但是，亚洲资金雄厚的公司却仍以十分危险的速度建立硅晶片工厂。台湾在建 10余家价值10亿美元的工厂，新加坡希望吸引20家以上这样的工厂，马来西亚也鼓励这样的新工厂。投资于这些工厂的决大多数公司都是十分富有的，并将增长视为它们的主要战略目标。但是，行业专家认为，这些新增的工厂难以生存，还不存在经营这些工厂所需的足够的工程师与熟练工人。分析家们预期绝大多数新的生产能力会因无法承受经济动荡而归于失败，只有像台湾半导体制造公司这样的大型主导公司可能最终收购这些失败的企业。

资料来源：Based on Engardio, Moore, and Hill 1996.

对行业的动态变化以及KSF的了解有助于多国与国内的管理人员制定最适于取得这些目标的战略，也就是说，通过了解什么在驱动行业的竞争和成功的公司如何取得和保持其赢利能力，管理人员就可以制定最有可能将其公司引向成功的战略。在下面的案例 4-9中，你将会看到SAS 如何利用有关KSF的知识来制定在国际航空业的竞争战略。

案例4-9 SAS找到了服务方面的竞争优势

航空业的两个重要的KSF是价格与服务。当卡尔尊在80年代初接手SAS时，他认识到，SAS 的主要机会是在斯堪的那维亚和北欧以外的地区发展。但是，他还认识到由于斯堪的那维亚的高劳动成本，使该公司相对于德尔塔 (Delta)这样的国际航空公司处于很大的劣势。例如，他发现德尔塔 (Delta)公司的每仓服务员服务的乘客/英里指标为40%以上，每个销售雇员的乘客/英里指标为35%以上。而SAS支付给售票代理的薪金为4万美元，几乎是美国该比率的两倍。

卡尔尊不想触犯强大的斯堪的那维亚的工会，代之的是，他决定基于一种优势和一种机会来发展。这种优势就是斯堪的那维亚公司因其高质量的产品而在世界范围内树立的声誉；而机会则是商务旅行者对价格缺乏敏感性。他注重出售被称作欧洲级的、定价较高的商务旅行仓的座位。他取消了一等仓的座位，代之的是欧洲级的座位，该类座位占某些航班的60%。欧洲级的座位是上乘皮质的，有充分的供腿活动的空间，并提供全套的令人舒适的服务。

资料来源：Based on Labich 1990; and Pearce and Robinson 1994, 193.

理解一个行业和识别KSF仅代表制定成功的战略所需的知识的一部分，制定最佳的战略还需要理解和预期你的竞争对手可能采取的战略。用于评估竞争对手的一种方法是竞争分析，**竞争分析**就是要对竞争对手的战略与目标建立起大致的轮廓，它可以帮助你根据竞争对手目前的与预期的未来行动，选择进攻性或防御性的竞争战略。

竞争分析分四个步骤，它们是：

1) 确定竞争者的基本战略内容，战略内容代表着广义的公司战略目标，例如要成为一个市场领先者。

2) 确认竞争者正在使用和预期将要使用的一般战略（例如，以最低的成本进行生产），这有助于管理人员确定哪些KSF在目前和将来可能对竞争者最重要。例如，低廉的劳动成本可能是竞争者

低成本战略的一种重要的KSF。

3) 确认竞争对手目前与将来可能使用的进攻性与防御性的战略。

4) 评估竞争者目前的地位, 例如, 确认市场的领先者或正在失去市场份额的公司。

理解对手公司目前与将来的竞争行动有助于管理人员规划本公司的进攻性与防御性战略。例如, 如果竞争对手采用以高质量产品为基础的差异化战略, 那么, 公司就可能以较低的价格、相同或较高的质量来攻击竞争对手。

为制定公司的竞争战略, 多国公司采用逐一国家的竞争分析方法。采用这一方法, 公司可以规划竞争行动, 针对不同国家的不同竞争者采用不同的竞争战略。图表 4-5表明的是假定的来自不同国家的4家公司的战略面貌, 利用这种对假设情况的说明, 多国公司经理可以决定避免在其母国市场进攻布朗松(Bronson)公司, 因为布朗松公司是处于主导地位的领先者, 并具有带有威胁性的报复能力。

图表4-5在理论上对竞争对手进行了竞争分析。

图表4-5 对竞争对手在理论上进行逐个国家(地区)的竞争分析

对 手	战略问题	国 家(地区)			
		加拿大	墨西哥	法 国	中国台湾地区
Bronson, Inc. (美国)	• 战略意图	主导领先者	保持地位	主导领先者	进入前五名
	• 一般战略	低成本	低成本	低成本	基于外国形象的差异化
	• 竞争战略	基于报复威胁的防卫	无	进攻性价格削减	进攻性价格削减
	• 当前地位	市场领导者	中间	逐渐增长的份额第二位	新进入者
Leroux (比利时)	• 战略意图	赶上领先者	上移一个档次	主导领先者	生存
	• 一般战略	基于品牌名称的差异化	基于品牌名称的差异化	基于品牌名称的差异化	基于品牌名称的差异化
	• 竞争战略	避免对抗的价格削减	避免对抗的价格削减	为抵挡对方提供资源	避免对抗的价格削减
	• 当前地位	保持在第三位	市场领先者	新进入者, 不便过早定论	保持在第二位
Shin, Ltd. (新加坡)	• 战略意图	获得和保持市场份额	获得和保持市场份额	获得和保持市场份额	获得和保持市场份额
	• 一般战略	基于高品质的差异化	获得和保持市场份额	获得和保持市场份额	获得和保持市场份额
	• 竞争战略	通过比较性广告进行进攻	通过比较性广告进行进攻	防止, 锁定于长期合同	防止, 锁定于长期合同
	• 当前地位	中层	中层但正在上升	市场领先者	市场领先者
Keio, Ltd. (日本)	• 战略意图	赶超领先者	赶超领先者	赶超领先者	赶超领先者
	• 一般战略	基于廉价劳动的低成本	基于廉价劳动的低成本	基于廉价劳动的低成本	基于廉价劳动的低成本
	• 竞争战略	对大量购买给予大量折扣	对大量购买给予大量折扣	对大量购买给予大量折扣	对大量购买给予大量折扣
	• 当前地位	新进入者, 快速上升	新进入者, 快速上升	预计本年进入	新进入者, 快速上升

4.2.2 公司环境分析

在激烈竞争的商海中，每一家公司都面临着特有的环境。管理人员必须理解他们特定的公司什么能够或不能做得最好，必须客观评估他们公司的战略能力。此外，他们还必须确认针对其公司的行业地位存在的潜在的机会与挑战。

最基本的一种公司环境分析工具被称为 SWOT，SWOT 是 Strength、Weakness、Opportunities 与 Threats (优势、弱点、机会、威胁) 的字头缩写词 (Pearce and Robinson 1994, 176)。SWOT 即包括组织优势与弱点这样的内部因素，也包括来自环境的机会与威胁这样的外部因素。

优势是指一个组织相对其他竞争对手所特有的能力、资源、技能或其他优势。优势可能来自技术先进、创新的产品，或营销与促销的力量以及其他因素。弱点是指一个公司相对其竞争对手的任何竞争劣势。公司总是力图依据其优势来制定战略，例如，如果一家公司生产成本较低，那么，该公司就可以与其对手进行削价竞争；如果一家公司创新速度快，那么，该公司就可以首先将新产品推向市场。

机会代表公司所处环境中有利的条件。威胁则来自公司所处环境中挑战公司地位的任何变化，包括新的竞争者（在美国的韩国电子产品制造商）、技术变革、政局变动以及进口管制方面的变化。机会通常来源相同，例如，本田与丰田公司将欧洲视为继美国之后扩大其 Acura 和 Lexus 牌号豪华型汽车市场的新的机遇。而宝马与梅塞德斯则将日本对手进入升级的欧洲市场视为重大的威胁。

对多国公司的 SWOT 分析要比对国内公司复杂得多，特别在评估机会与威胁方面。由于在两个或两个以上的国家从事经营，因此，多国公司面临着更复杂的外部环境。每个国家的经营环境都不相同，因而也代表着不同的机会与威胁。例如，进口或出口壁垒也可能使出口产品或进口供给难以接受，汇率波动可能会使本来具有吸引力的经营环境变成一种威胁，当地的通货膨胀可能会严重冲击国际市场的价格，政府政策的变化也可能影响汇回收益（即将公司的钱调出）的能力。

在进行 SWOT 分析时，多国经理必须十分彻底地分析每个国家的经营环境，逐个国家的 SWOT 分析可能是最谨慎的。

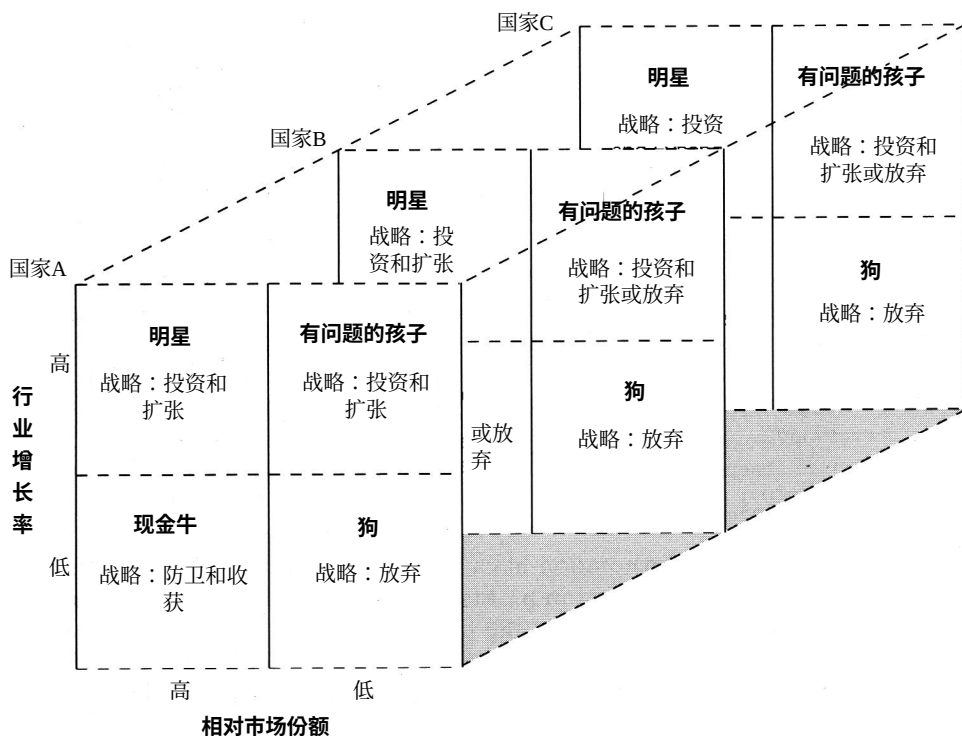
4.2.3 公司战略选择

多样化公司具有一个业务组合（或选择），主要投资目标是在赢利的业务上。主要的战略问题是确定组合中的哪一项业务是增长与投资的目标，以及哪一项业务是撤资或收获的目标。由于管理人员的高收益预期，因此，增长与投资的目标将会得到额外的公司资源的支持。撤资的目标是管理人员将出售或清算的业务，而收获的目标则通常是成熟的盈利的业务，管理人员将它视为其他投资的资金来源。

评估公司业务组合的一种最普遍的方法是采取矩阵分析，一些咨询专家及公司发展了他们自己的业务矩阵体系来评估业务组合。应用最广泛的是波士顿咨询集团（BCG）的增长—市场份额矩阵，BCG 的增长—市场份额矩阵依据行业的增长率与相关企业的相对市场份额，将业务划分为四类。最具吸引力的业务是在增长迅速的行业，在这些行业，公司与该行业最成功的公司共享较大的市场份额，这一类业务被称作“明星”。“狗”则是指在低增长行业市场份额较小的业务；“现金牛”是指在增长缓慢的行业，公司具有强大的市场份额的业务；“有问题的孩子”则是指在高增长行业，但公司市场份额很小的业务。对于每一种类型的业务，增长—市场份额矩阵都会提出一个明确的战略。图表 4-6 便可以说明这一点。

对于多样化的多国公司，组合评估会变的更加复杂。之所以更加复杂，是因为在多国公司竞争所在的各个国家，市场份额和行业增长率很少是相同的。因此，正如图表 4-6 所表明的，必须针对经营所在的每个国家或地区的每一种业务进行组合分析。

上述讨论对于多国公司制定战略所需的一些分析方法提供了一个简要的回顾。多国经理所面临的挑战是在高度复杂多变的国际竞争环境下应用这些及其他的方法。



图表4-6 多样化多国公司的BCG增长—市场份额矩阵

本章小结

读过本书的学生很少将工作在全球竞争仍未触及的行业，许多学生将为多国公司或其子公司工作，其他的学生可能为下列公司工作：向国际供应商筹供原材料的公司、向国际顾客销售产品的公司或与多国公司相竞争的公司，以及既从国外采购原材料、向国外销售产品又与多国公司相竞争的公司。这种经营环境每一天都在向全球化迈进，因此，即使是国内公司的经理也需要很好地理解多国经营战略。本章为你理解多国公司经理所面临的战略问题提供了一种基础和基本的术语。

多国战略管理的主要因素是建立在一般的战略管理程序基础之上的。同国内公司一样，多国公司也采用低成本与差异化这些一般性的战略；为成功地与对手公司相竞争，多国公司还采用进攻性与防御性战略；多样化的多国公司可能拥有相关与非相关的业务组合；在制定战略中，多国经理也利用与许多国内公司相同的工具。

但是，与纯粹的国内公司不同，多国公司通常面临更复杂的环境，在一个国家有效的的基本战略到了另一个国家就可能失去作用。对于竞争战略也必须在逐个国家的基础上考虑，多国公司及其竞争对手极少在竞争所涉及的所有国家都处于相同的地位。由于这种复杂性，再加上多国公司所面临的复杂的政治与经济环境，多国经理在制定战略方面不断面临着新的挑战。

除了所有的管理人员所面临的传统战略问题之外，多国公司的管理人员还必须面临与战略相关的其他问题，下一章将直接触及这些问题。第5章将向你介绍多国公司所面临的“全球与当地”的两难困境，例如，多国公司必须决定是向全世界推销一种产品，还是针对每一个国家生产特殊的产品。第5章还将向你介绍一系列多国公司用于参与不同市场的战略，例如，多国公司必须决定是出口它们的产品，还是在其他国家生产它们的产品。



思考题

1. 讨论多国公司为何在一个国家采用低成本战略而在另一个国家采用差异化战略。
2. 在本章讨论过的例子中，找出说明多国公司如何采用防御性战略的例证。
3. 像沃尔玛这样的多国竞争者如何利用“围魏救赵”的战略攻击多国竞争对手？
4. 讨论多国公司在保持竞争优势方面相对国内对手的优势。
5. 确认和讨论最有可能依国家环境不同而不同的关键成功因素，并讨论为什么。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

J. C. Penney <http://www.jcpenney.com/>

Carrefour S.A. <http://www.carrefour.fr/>

BMW <http://www.bmw.com/bmwe/homepage/index.shtml>

IBM <http://www.ibm.com/>

Levi's <http://www.levistrauss.com/>

Hershey Foods, Inc. <http://www.hersheys.com/>

NCR <http://www.ncr.com/>

National Westminster Bank <http://www.natwest.co.uk/>

Diebold, Inc. <http://www.diebold.com/>

Toyota <http://www.toyota.com>

SAS <http://floyd.maagnum.com/sas/index.html>

Fujifilm U.S.A. <http://www.fujifilm.com/index2.html>

Philips <http://www.philips.com/>

Sony <http://www.sony.com/>

Unilever <http://www.unilever.com/>

Procter & Gamble, Inc. <http://www.PG.com/>

Anheuser-Busch, Inc. <http://www.budweiser.Com/>

Samsung <http://www.samsung.com/>

Nissan <http://www.nissan-usa.com/>

AST Research, Inc. <http://www.ast.com/>

Delta Airlines <http://www.delta-air.com/>

Honda <http://www.honda.com/index.html>

Find More Information on Strategy Here

<http://cazmedia.com/suntzu/> *Sun Tzu and the Art of Business home page.*

<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> *Publicly traded companies throughout the world.*

http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/ *Find a company on the search engine Yahoo!*

<http://www.strategy.business.com> *Articles on strategy by Booz, Allen, and Hamilton, an international consulting firm.*

参考文献

Aaker, David A. 1989 "Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage." *California Management Review*, 31:91-106.

Colvin, Geoffrey. 1990. "The wee outfit that decked IBM." *Fortune*, November 19.

Dwyer, Paula, Zachary Schiller, Laura Zinn, Shekhar Hattangadi, and Lynne Curry. 1994. "Unilever's global fight: Can its new management team win the struggle for growth?" *Business Week*, International Editions, July 4.

Engardio, Pete, Jonathan Moore, and Christine Hill. 1996 "As the miracle economies slow down, their hidden problems start to appear." *Business Week*, December 2.

Flynn, Julia, and Pichard A. Melcher. 1994 "Can Heineken stay on the top shelf It's big. American rivals are launching major global attacks." *Business Week*, International Editions, August 1. Glain, Steve. 1995. "Samsung mounts big push to diversify: Plans include cars, planes, chips and maybe movies." *Wall Street Journal*, February 10, A6.

Hill, Charles W. L. 1994. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.

Labich, Kenneth. 1990. "An airline that soars on service." *Fortune*, December 31, 94-96.

Ortega, Bob. 1994 "Wal-Mart looks beyond North America, plans to expand in Argentina, Brazil." *Wall Street Journal*, June 6, A8.

Pearce, John A. 11, and Richard B. Robinson, Jr. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.

Porter, Michael E. 1979. "How competitive forces shape strategy." *Harvard Business Review*, 57, March-April, 137-45.

———. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

———. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

———. 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York:

Free Press.

Shepard, Louisa, and Ian Katz. 1996. "South America-Wal-Mart undercuts the Price-cutters." *Business Week*, International Editions, February 26.

Shibata, Takashi. 1993. "Sony's successful strategy for compact discs." *Long Range Planning* 26:4, 16-21.

Taylor, Alex III. 1990. "Why Toyota keeps getting better and better, and better." *Fortune*, September 19, 66-79.

Thompson, Arthur A, Jr., and A. J. Strickland III. 1992. *Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Ill.: Irwin.

Yip, George S. 1995. *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.

第 5 章

多国与参与战略：内容与制定

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 认识多国公司所面临的全球 - 当地两难困境的复杂性
- 理解跨国、国际、多地与地区战略等多国战略的内容
- 能够通过帮助多国公司解决全球 - 当地两难困境的诊断性问题来制定多国战略
- 理解出口、联盟与国际合资企业、许可及国际直接投资等参与战略的内容
- 能够根据每一种方式的优势与劣势和多国公司的需要制定参与战略

案例5-1 三星公司的国际成长战略

韩国的三星电子公司目标到2000年成为世界最大的5家公司之一。为实现这一目标，三星公司力图减少其对电子消费品的依赖，因为，该领域利薄且竞争残酷。三星希望在诸如多媒体、移动电话和先进的电脑显示器等领域成为主要的竞争者。三星公司在电脑存储芯片方面已经处于世界领先地位，但是，要成为世界前5家电子公司，执行总裁 Kim Kwang-Ho必须将三星公司从一个主要以本国为基地的出口商转变成一个全球性的技术巨型公司。Kim希望到2000年，该公司的离岸生产从目前的7%提高到40%。

要达到这些目标，执行总裁 Kim制定了进攻性的国际扩张战略。他认识到，要跨越性地成为产品多样化的技术型大公司，三星公司需要在其母国基地还不存在的专门知识。因此，应遵循的战略是积极寻求收购日美的高技术公司，或者与其结成战略联盟。执行总裁 Kim希望这些收购或战略联盟能够弥补三星公司在专门知识方面的缺口。例如，三星公司采取的行动包括，与AT&T公司联盟开发个人电脑的手写识别系统、收购日本高保真设备制造商LUX公司51%的股权。

只有时间才会证明，三星公司这种转变成全球公司的快速与进攻性方式是否将会取得成功。

资料来源：Based on Nakarmi, Kelly, and Armstrong 1995.

案例5-1描述了一家多国公司通过寻求世界范围的专门知识来增强其竞争地位，它还说明了一家公司如何能够利用从收购到联盟等多种方式走向国际化。本章将重温一些像三星这样的多国公司用于实现公司国际化并在国际市场成功竞争的基本战略。与上一章讨论的战略不同，这里讨论的战略是与国际经营特别相关的，也就是说，在与战略内容和制定相关的基本问题之外，还存在多国公司特有的其他战略问题。此外，虽然，本章开篇的案例涉及的是一家大型多国公司，但是国际竞争战略也适用于较小的公司。

本章主要包括两部分，在第一部分，将介绍有关多国经营的一般性战略；第二部分将介绍多国公司用于进入市场的特殊方式。学完本章之后，你应理解全球市场、产品和竞争如何影响多国战略的选择以及市场进入战略的选择，你还应理解多国经理比单纯的国内经理面临着不同的且更加复杂的挑战。

5.1 多国战略：解决全球-当地两难问题

所有的多国公司都面临的一个基本的战略两难问题是如何进行国际竞争，公司是否应该针对所有的经营所在国的市场差异做出反应？如果答案是肯定的，这就被称为**当地反应方案**。或者，公司是否应该忽视当地差异而在世界范围内从事相类似的经营？如果答案同样是肯定的，这被称为**全球方案**。如果这些问题的答案是模糊的，由此带来的问题就被称为**全球-当地两难问题**。

解决全球-当地两难问题的方法，无论是当地反应还是全球性的，都会形成一家多国公司的基本战略导向（Humes 1993），这种战略导向影响组织设计、管理体系以及诸如营销、生产和财务等领域辅助的职能战略。在此，我们只考虑多国公司的全球-当地两难问题的战略内涵。在后面的章节，你将会发现多国公司的这一基本问题将如何影响管理的其他领域，如人力资源管理和组织设计的选择。

倾向当地反应方案的公司强调根据国家或地区差异来确定组织与产品，其核心是根据不同的需要调整产品或服务来满足当地顾客的需要。促使采用当地反应方案的外部力量主要来自在顾客偏好方面的国别差异或文化差异，以及顾客需求的多样性，此外，产业的运做方式以及政治压力上的国别差异也会导致公司倾向于当地反应。例如，政府规定可能要求公司与当地公司共享所有权，一些

政府还要求公司在产品的销售市场生产这些产品（Ghoshal 1987）。

倾向全球方案的公司至少会尽其最大能力在每个国家采用标准化的产品、促销战略和分销渠道，以便降低成本。此外，全球导向的多国公司在价值链的任何环节、在世界的任何地方积极寻找低成本或高质量来源。例如，在这类公司中，总部、研究与开发、生产或分销中心可能配置在通过提高质量或降低成本而提供最大价值的任何地方（Doz, 1980, 27-64; Porter 1986, 1990）。

无论是针对当地顾客需要做出反应，还是在世界范围销售相同的产品，都无法担保成功。对于每一种产品或业务，多国公司都应审慎地确定他们的当地或全球战略导向。本章的后面将介绍经理人员在选择适当的多国战略之前所必须回答的问题，但是在此之前，我们将回顾一下可供多国经理解决全球-当地两难问题的广泛的战略选择。

有四种广义的多国战略可以提供解决全球-当地反应两难问题的途径，即多地的、跨国的、国际的和地区的战略。多地与多国的战略代表全球-当地两难问题一个方面的两极反应；而国际与地区战略则代表试图平衡这些相冲突力量的折衷态度。

5.1.1 多地战略

多地战略将当地反应置于首要的位置，从许多方面看，多地战略不过是差异化战略的一种形态，公司为密切满足顾客的需要而试图提供具有吸引力的产品或服务。例如，广告、包装、销售渠道与定价都适应当地标准进行调整。

由于最大限度地利用差异化，针对世界不同的国家生产和销售独特的或特殊的产品，对于多国公司来说意味着更高的成本，调整每一种产品适应当地的要求（如不同的包装规格和色彩）会导致额外的成本支出。因此，为保证成功，多国战略通常必须索取较高的价格，来抵补适应当地需要调整产品的成本。如果顾客认识到拥有一家公司为适应他们的偏好、分销体系和产业结构而进行了调整的产品具有额外的价值，顾客就情愿支付较高的价格（Ghoshal 1987）。

多地战略并不限于有能力建立海外子公司的大型多国公司，即使是仅仅出口其产品的小公司，也可以通过适应不同的国家或文化广泛地调整其产品线，实施多地战略。然而，对于在许多国家拥有生产和销售单位的大型组织，采用多地战略通常意味着将其海外子公司作为独立的业务来对待。总部集中于一个底线，而将每个国家作为一个利润中心，每个国家的子公司可以根据需要自主管理自身的经营，但它必须创造利润，这样才能从总部取得资源。除拥有自己的当地生产设施、营销战略职员和分销体系之外，多国公司的子公司通常利用当地的原材料来源和雇佣主要来自其所在国的人员。

5.1.2 跨国战略

跨国战略具有两个首要的目标：寻求区位优势 and 从世界范围的经营获取经济效益（C. A. Bartlett and S. Ghoshal 1990）。**区位优势**是指跨国公司根据条件要求，将其价值链活动（例如，制造、研究、开发以及销售）分布或配置在世界上公司能够“最好或以最低成本”进行这些活动的任何地方。例如，许多美国与日本的多国公司在目前劳动力低廉的东南亚国家拥有生产设施。麦克·波特（1986）提出，为进行全球竞争，公司不仅要视各国为潜在的市场，而且要视为“全球平台”。**全球平台**是指一家公司能够最好地进行某些而不是全部的价值链活动的一个国家区位。

不同国家可利用的资源绝大多数可以提供给跨国公司在质量和成本方面以区位为基础的优势，在很大程度上，这些资源支持价值链中的上游活动，如研究与开发和生产。利用上游区位优势，跨国公司就可以：

- 将下属单位配置在接近高质量原材料的低成本来源地。
- 将下属单位配置于接近研究与创新中心的地方。
- 将下属单位配置在接近高质量低成本劳动力来源的地方。
- 寻求世界范围的低成本融资。

- 与世界某一地方的经营共享在世界其他地方取得的发现与创新。

因此，采用跨国战略的公司配置其上游价值链活动不仅要依据较低的成本，而且还要考虑到使其产品或服务增值的潜力。例如，美国的多国公司摩托罗拉公司就在新加坡从事大量的研究与开发活动，因为那里可以提供大量优秀且低成本的工程师。

某些区位优势还存在于下游价值链活动，包括拥有接近关键的顾客和服务绝大多数顾客的区位。例如，日本市场的区位要求公司生产的产品质量要达到整个世界都能接受的水平。下面的案例 5-2 表明，英国的ICI公司根据接近顾客和集中研究与开发力量的考虑来配置单位。

案例5-2 太阳永远不会降落在ICI公司

英国的ICI公司是世界排名第38位的大型工业公司。在1983年，该公司放弃了多地战略，目前ICI公司是依据对公司业绩的贡献而不是国别来配置其经营活动。在其9家业务单位总部中，有4家为接近关键的顾客而设在英国本土之外，每一个研究实验室都在世界上处于独立的领先地位。例如，凤凰实验室就是根据接近国防工业的原则被选择进行先进的材料领域的研究。即使是人员目前也是跨国性的，公司的180名高级管理人员中，有35%不是英国人；16名董事会成员中，有5名不是英国人。

资料来源：Based on Main 1989.

与特定国家相联系的成本与质量优势通常被称为一国的**比较优势**，它与竞争优势不同。竞争优势是指单个公司相对其他公司的优势；而比较优势是指一些国家相对另一些国家的优势。例如，一个拥有成本低并受到良好教育的劳动力的国家就相对其他国家具有比较优势。比较优势对于组织而言是十分重要的，因为它们可以利用比较优势取得相对其他国家竞争对手的竞争优势。

从传统上讲，学者们将比较优势看成是只对本土或当地组织在世界竞争中有利的某种东西。例如，许多日本与韩国组织的早期竞争力就是建立在其本国存在的低成本、高质量且富有活力的劳动的基础之上的。但是，跨国战略在某种程度上使这种观点变得陈旧了，跨国公司视任何国家为一个全球平台，来进行任何价值链活动，因此，一国的比较优势不再仅仅是对当地组织有利。随着各国的自由化与开放程度的不断提高，无论其所有权掌握在哪个国家，如果公司具有选择任何区位的弹性和意愿，任何公司都可以将任何国家的优势转变成竞争优势。

区位优势相对不同的价值链活动，为跨国公司提供了成本或质量方面的利益。为进一步降低成本，跨国公司无论是销售其产品还是服务，都千方百计地实现在世界范围内统一的营销与促销活动：这些公司利用相同的品牌、广告和促销手册等。像可口可乐这样的软饮料公司一直是在世界范围树立其品牌最成功的公司之一。当一家公司可以在世界做相同的事情时，它就可以利用规模经济。例如，拥有在世界范围集中生产的相同颜色与规格的包装就是最有效率的。

5.1.3 国际战略

诸如“R”玩具公司(Toys “R” Us)、波音公司和IBM公司这些遵循**国际战略**的公司，对解决全球-当地两难问题采取一种折衷的方式。与跨国战略一样，遵循国际战略的公司力图销售全球性产品，并在世界范围内采用相似的营销方法。如果为适应当地顾客和文化而进行调整的话，这种调整也局限于产品提供方式与营销战略方面的稍加改变。然而，实施国际战略的公司与跨国公司不同，它们并不选择将价值链活动配置在世界的任何地方，具体而言，上游与辅助性活动仍集中在母国总部。国际战略家们希望，相对于跨国公司的分散的活动，集中其研究与开发和制造活动于母国可以带来规模经济与质量。例如，美国的波音公司将其绝大多数的生产与开发保留在母国，同时利用相同的销售力量在世界范围销售像波音757这样的飞机。它们的营销方式以价格和技术为核心，以美元报

价和作为支付货币。

有时由于经济与政治方面的需要，采用国际战略的公司通常也在主要的经营国家建立销售或生产单位。然而，母国总部仍保持对当地战略、营销、财务和生产的控制，当地机构仅仅是母国生产与销售机构的“缩影”（Hill 1994, 358）。

5.1.4 地区战略

地区战略是另一种折衷战略，它试图将全球化水平更高的跨国和国际战略的某些经济效率与区位优势同某些当地调整优势相结合。并非拥有世界范围的产品和世界性的价值链，地区战略是在特定的地区管理原材料筹供、生产、营销及一些辅助性活动。例如，遵循地区战略的公司拥有一系列产品满足北美市场，同时有另一系列产品满足墨西哥和南美市场。这不仅获取与实施跨国和国际战略一样的某些成本节约，而且还会给公司带来地区反应方面的灵活性。管理人员有机会划分地区来解决地区性的问题，如地区竞争地位、产品组合、促销战略和资本来源（Morrison, Ricks, and Roth 1991）。

像欧盟和北美自由贸易区这样的地区性贸易集团导致成员国内部顾客需要与期望方面更高水平的一致性，贸易集团还会降低政府与行业对产品要求规定方面的差异。结果，在贸易集团内部，公司可以在所有的价值链活动上利用地区性产品与区位优势。贸易集团的发展迫使一些以前遵循多地战略的公司，特别是在欧洲的公司采用地区战略。下面的案例 5-3 表明了汤姆逊电子消费品公司在欧洲和北美是如何运用地区战略的，通过采用这一战略，汤姆逊公司取得了一些当地调整优势和一些跨国优势。

案例5-3 汤姆逊电子消费品公司的地区战略

汤姆逊公司在两个地区生产和销售电视机，即北美和欧洲。尽管这两个地区所需的元器件来自中东的低成本供应商，但是，这两个地区是自主经营的。

为利用德国高质量的技术工人的优势，汤姆逊公司在其德国的工厂生产大型高保真和高质量的电视机；为利用低成本劳动优势，设在西班牙的汤姆逊公司的子公司萨多萨生产低成本小屏幕的电视机。

在北美，汤姆逊公司利用地区供应商和低成本组装商（主要是在墨西哥）来服务这一市场，北美的产品采用RCA和通用电器公司的品牌。

资料来源：Based on Morrison, Ricks and Roth 1991.

5.1.5 简要的概述与提示

图表5-1概括了四种基本的多国战略的内容，但是，学习多国管理的学生应该认识到，这些战略是对多国战略选择的一般性描述，极少有公司采用这些战略中任何一种单一的形式。具有一种业务以上的多国公司对于每一项业务可能采用不同的战略，即使是单一业务公司也可能适应产品差异调整战略。此外，政府在贸易方面的规定、公司的发展历史和转换战略的成本都会阻碍公司充分实施一项特定的战略。下面的案例 5-4 表明，福特公司对马自达公司达到有效控制水平的收购，可能限制了福特公司向更高水平的跨国战略导向的发展。

适用多国公司的大量的战略选择意味着，管理者在制定或选择一项战略时必须谨慎地分析其公司所处的环境。下一节将提出一些诊断性问题，多国经理可以利用这些问题来选择与其公司相适应的战略，这些诊断性问题还可以指导多国公司解决全球-当地两难问题。

图表5-1 多国战略内容

战略内容	跨国战略	国际战略	多地区战略	地区战略
世界市场	是, 具有尽可能适应当地条件的灵活性	是, 几乎没有适应当地条件的灵活性	不, 视每个国家为独立的市场	不, 但主要地被作为相似市场来对待(例如, 欧洲)
单个价值链活动的世界定位	是, 对公司最有价值的任何地方——低成本, 高质量	不, 或仅限于复制总部的销售或当地生产情况	不, 全部或大部分价值链活动定位于生产或销售国	不, 但地区可以提供一些活动的不同国家区位
全球产品	是, 达到最高可能的程度, 必要时有一些当地产品, 公司依赖于世界范围的品牌认同	是, 达到最高可能的程度, 几乎没有当地性改变; 公司依赖世界范围的品牌认同	不, 产品在当地生产遵循当地口味以最好地服务于当地顾客的需要	不, 但在一个主要的经济区域内提供相似的产品
全球营销	是, 与全球产品发展相似的战略	是, 尽可能	不, 营销集中于当地国家顾客	不, 但整个地区常有相似的战略
全球竞争活动	用任何国家的资源来攻击和防卫	在所有国家攻击和防止, 但资源来自总部	不, 以国家为单位计划竞争活动并为其融资	不, 但从地区内来的资源可用于进攻或防卫

案例5-4 战略极少采取纯粹的形式

在1996年6月, 福特公司将其持有的马自达公司的股份提高到 33.4%, 足以实施对该公司的有效控制, 其目的是要利用马自达公司的技术与工程能力, 降低开发成本, 向东南亚和日本拓展福特公司的势力, 福特公司希望将马自达公司纳入其“2000年福特”战略并成为其中的一部分。2000年福特战略作为转向更高水平的跨国战略的一个步骤, 目的在于利用世界各地的设计队伍, 设计和开发所有类型的轿车和卡车。他们全部将利用同一个“世界轿车”平台, 该平台是不同款式轿车共用的基本框架、变速器、车轴、刹车, 有时还有发动机。当不同款式的轿车只要求在相同的框架安装不同的部件时, 就可以带来巨大的成本节约。

然而, 事实证明, 将马自达公司纳入福特的 2000年战略是很困难的, 马自达公司并不具备生产诸如著名并取得相当成功的 Mtata 这样的优秀设计的技术能力。但是, 马自达公司和福特公司都不能确定马自达公司对福特公司设计的贡献。福特在欧洲已经拥有了高质量的工程设计人员, 他们能够为亚洲市场生产体积小的经济型轿车。福特面临着拥有两支设计队伍的难题, 难以实现其设计的全球一体化, 而设计的全球一体化却是福特 2000年战略的一个基石。

此外, 即使可以有效地进行设计方面的合作, 福特仍然面临着损害其全球效率的其他难题。马自达公司具有过剩的生产能力, 目前仅生产 80万辆轿车, 远低于其 140万辆的生产能力。马自达公司在 1993年到1996年间亏损了 7亿美元, 并背着 40亿美元的债务。福特在美国所做的反应是关闭马自达公司两家工厂中的一家, 并解雇工人, 这是公司出于对日本的政治与消费者反应的考虑而实施的一项战术。福特可能被迫将美国的生产转移到日本, 以保持那里工厂的正常运转, 但是, 这种转移并不存在区位优势, 因为日元的价值使得向世界其他地方的汽车出口价格高得令人难以接受。

资料来源: Based on Updike and Naughton 1996.

5.2 解决全球-当地两难问题：制定多国战略

跨国战略、多地战略、国际战略或地区战略的选择在很大程度上取决于公司竞争所处行业的全球化水平，多业务公司需要考虑其竞争所处的所有行业的全球化水平。

那么是什么推动了一个行业的全球化呢？乔治·伊普将导致一个行业全球化的趋势称为**全球化驱动器**，全球化驱动器是一个行业中更有利于更具有全球色彩的跨国和国际战略的条件，而不是有利于更富有地方色彩的多地与地区战略的条件（Yip 1995, 27）。

全球化驱动器可以分为四类：市场、成本、政府和竞争。每一个领域都有战略家在选择多国战略全球化水平时必须回答的诊断性问题，对其中每一个问题的答案越是肯定的，公司就越应该选择全球化水平更高的跨国或国际战略（这一节主要引自 Yip 1995, Ch.2.）。

1. 全球市场

- **是否存在共同的顾客需求？**在许多行业，顾客的需要日益趋同，这包括诸如汽车、制药和家用电器等行业。但是，越是在存在文化差异、收入与物质环境的不同，重要的行业，越不可能存在共同的顾客需求。
- **存在全球顾客吗？**全球顾客通常是组织，而不是单个消费者，它们寻求供应商的世界市场。例如个人电脑制造商通常成为个人电脑元器件的全球顾客。
- **你能够转移营销吗？**如果你可以利用相同的品牌、广告和分销渠道，那么该行业就是全球性的。

2. 成本

- **是否存在全球规模经济？**在某些行业，例如一次性注射器行业，没有哪个国家的市场规模达到能够购买有效生产规模所生产的全部产品。要具有成本竞争力，该行业的公司必须走向全球，在世界范围销售其产品。
- **是否存在低成本原材料来源？**如果是的话，在获取原材料方面，公司的战略追求就是到国外实施区位制造；如果不是的话，在母国生产产品可能成本更低，还可以避免运输与管理上的额外成本。
- **产品开发成本很高吗？**如果是的话，公司生产一些在世界范围销售的产品通常更有效。有时市场不能吸纳高额的开发成本，丰田公司在高档的 Sedan（在美国被称为 Camry）车上就试图采用全球战略，使尽可能多的零部件成为内部零部件（在不同的国家外观不同），该公司在世界市场分摊开发成本。

3. 政府

- **目标国家具有有利的贸易政策吗？**政府的贸易政策依行业和产品而不同，进口关税、配额和对当地公司的补贴就是限制全球战略的政策例证。例如，在日本，进口限制和对稻米种植农场主的大量补贴就排斥外国的竞争，并维持通常高于世界市场价格近四倍的国内价格。诸如 WTO 这样的贸易协定和像 NAFTA 与 EU 这样的贸易集团有利于全球战略，因为它们减少了政府对贸易的限制，至少在成员国之间如此。
- **目标国家具有限制外国经营的规定吗？**对外国所有权、广告与促销内容及外籍人员管理的范围等方面的限制，对充分实施跨国战略或国际战略，也构成障碍。

4. 竞争

- **你的竞争对手在采用什么战略？**如果跨国公司或国际公司成功地进攻了多地公司的市场，那么多地公司可能不得不提高自身的全球化水平。
- **行业的进出口规模有多大？**很大的贸易规模表明公司可以从更高水平的全球战略中发现优势。

5. 忠告

通过使相同的产品面向世界市场而实施的日益普遍的全球化战略有时可能会引火烧身。文化和国别差异仍然存在，因此，即使是跨国战略与国际战略也必须依据国家与地区需求的重要差异进行

调整。下面的案例5-5详细描述了美国的两家电器公司惠尔浦与梅塔格(Maytag)公司在欧洲的拼争。

案例5-5 地方差异仍然存在

在80年代后期, 美国家用电器业的主要竞争对手惠尔浦公司与梅塔格公司都将西欧作为未开发的市场。在西欧, 只有 20%的家庭拥有衣服烘干机, 而在美国相应的数字为 70%。作为对这种想象中的机会的一种反应, 惠尔浦公司收购了荷兰大型电子公司飞利浦公司的家电分部, 梅塔格公司则收购了英国的胡佛公司。但是, 到 1995年, 梅塔格公司退出了欧洲, 惠尔浦公司也面临着销售平平的局面。

为什么这些公司会失败呢? 我们看一下惠尔浦公司的例子。惠尔浦公司采用低成本战略, 以低于竞争的电器价格来进攻欧洲的竞争对手。这似乎是合乎逻辑的, 因为为购买一台电冰箱, 欧洲人平均要比美国人多工作一倍的时间。为达到节约成本的目的, 惠尔浦公司采用以完全相同的产品服务整个市场的经营思想, 实施研发、采购与制造的集中化, 这使它成功地降低了成本和价格。例如, 惠尔浦公司目前出售的中档洗碗机, 其价格比其英国竞争者热点(Hotpoint)公司低100美元以上。

然而, 欧洲的消费者并没有争相购买便宜的惠尔浦产品, 惠尔浦公司错误地估计了消费者的需要, 顾客看中的是坚固、式样和无噪音地运转。与绝大多数美国人不同, 欧洲的消费者将电器视为长期投资。并且, 由于住房较小, 欧洲人经常必须将洗衣机和烘干机放在厨房, 因而, 式样和噪音是重要的考虑。

资料来源: Based on Berss, 1996.

6. 价值链方面的竞争优势

上面列示的诊断性问题可以帮助管理人员决定在其行业内是进行全球竞争还是进行当地竞争。全球化驱动器好似一张力量的平衡表, 或者将公司推向跨国战略和国际战略一方, 或者推向另一方, 即多地战略和地区战略。此外, 公司竞争优势主要来源的价值链的地区配置也会影响一般多国战略的选择。

如果一个公司竞争优势的绝大部分来自价值链的上游活动, 例如来自低成本或高质量的设计、工程和制造(如同丰田公司的例子), 那么, 公司通常可以将这些优势在世界范围内推广, 跨国战略或国际战略就成为可能的选择。相反, 如果一家公司竞争优势的绝大部分来自价值链的下游活动, 如营销、销售和服务, 那么, 它就十分适合采用多地战略, 独立服务于每个市场。下面, 我们将讨论全球化驱动器如何将一些公司推向跨国战略, 而将另一些公司推向国际战略。

某些公司可能在诸如顾客服务等下游活动具有优势, 但竞争于全球化驱动器强大的行业; 其他公司可能有效率地生产高质量的产品, 但是竞争的行业却存在当地调控的巨大压力。在这些情况下, 多国公司通常采取折衷态度, 选择地区战略。对于在上游活动具有竞争优势(如高质量的研发)的公司, 地区战略可以通过对产品下游活动进行调控来适应地区差异; 对于在下游活动具有竞争优势(如售后服务)的公司, 地区战略可以使公司获取由集中化制造和统一产品等活动带来的某些规模经济。

图表5-2表明, 这些因素如何与全球化压力、当地反应相结合来确定不同的多国战略。

图表5-2 多国战略、竞争优势的价值链区位配置、全球化压力或当地反应

全球/当地反应压力	价值链中竞争优势的主要来源	
	上游	下游
全球化压力高	跨国战略或国际战略	地区战略妥协
当地反应压力高	地区战略妥协	多地区战略

7. 跨国或国际：全球公司应走哪条路

在全球化水平较高的行业，采用高水平全球化战略的公司一般要比采用多地或地区战略的公司具有更好的绩效，它们通常能够提供低成本高质量的产品或服务。公司如何在这些全球化方式中进行选择呢？是跨国战略还是国际战略？

要选择跨国战略而非国际战略，多国管理人员必须坚信在世界范围分布活动的利益能够抵补协调较复杂的组织所带来的成本。例如，公司可能在一国从事研发，而在另一国家进行零部件生产，最终装配和销售也分布在其他不同的国家。跨国协调这些分布在世界不同地区的活动是要付出代价的，并且难度较大。在后面的章节，你将会看到组织一家跨国公司完成这些任务的某种复杂性。然而，跨国战略家们笃信，为获取低成本高质量的劳动和原材料而分散活动，由此产生的利益足以抵补为生产更好或更廉价的产品而进行协调的困难。

与跨国战略家的观点相反，国际战略家们认为，集中像研发这样的关键活动可以降低协调成本，带来规模经济。从而，来自这些规模经济的成本节约可以抵补采用跨国战略得到的低成本、高质量的劳动或原材料。

世界上最大的多国公司极少采用纯粹的跨国战略或国际战略，绝大多数主要的多国公司都是将跨国战略或国际战略相结合，像 IBM、GM 和西门子等公司就是如此。多业务公司在不同的业务领域可能更多地采用跨国战略或国际战略。但是，随着信息系统和通讯系统日益复杂，许多传统的国际公司跨国的特征日益突出。例如，波音公司就在日本和中国生产其飞机零部件。

5.3 全球-当地两难问题：概要

除了所有管理人员所面临的传统战略问题外，多国管理人员必须面对全球-当地两难问题，市场、成本、政府和竞争促使对解决方案的选择。由于世界变得日益全球化（见第1章），我们发现越来越多的公司在选择跨国战略与国际战略，以低成本和高质量进行竞争。但是，文化及其他方面的国别差异依然存在，它们也将为具有更强烈的当地或地区导向的公司提供机会。

一旦多国管理人员选择了他们经营国际化的基本战略方式，也就是他们的多国战略，他们也必须选择进入不同国家所必需的可操作的战略。本章的余下部分将详细讨论这些战略操作。

5.4 参与战略：内容的选择

无论他们对一般多国战略（例如多地战略或跨国战略）的选择如何，公司还必须准确地选择它们将如何进入希望从事经营活动的国际市场。例如，多国管理人员必须决定：是否我们只能出口？或者是否我们应在进口国建立我们自己的生产工厂？与如何进入外国市场和国家的选择相关的战略被称为**参与战略**。这一节回顾一些应用广泛的参与战略，包括出口、许可交易、战略联盟和对外直接投资。

5.4.1 出口

出口是向国际市场销售产品的最简单的方式，所需的努力不过是谈判和履行与国内定单相似的海外定单，这通常被称为**消极出口**。另外，在其他的极端情况下，多国公司可能在出口上投入大量的资源，建立专门的出口部门或分部以及一支国际销售队伍。下面将详细讨论消极出口之外的其他出口方式。

尽管出口通常是一种最简单的参与战略，但它也是一种重要的参与战略。在美国，绝大多数以美元定价的出口是来自大公司，但是，绝大多数的美国出口商是小公司（*Business Week* 1992）。在下一章你将看到，对于小公司而言，出口经常是唯一可利用的战略。然而，即使是一些规模很大的多国公司，也利用出口作为它们主要的参与战略，例如，飞机制造商波音公司一半以上的收益是来自出口。图表5-3列示了一些美国主要的出口商，这些出口商严重依赖出口作为它们的主要销售来源。

图表5-3 依赖出口：美国最大的50家出口商

公 司	出口占销售 百分比 (%)	在50家出口 商中的排名	出口销售额 (百万美元, 1994年)	在《财富》1 000 家公司中的排 名(1994年)	主要出口
Boeing	54.0	3	25 285.0	14	商用飞机
Novell	43.0	44	860.0	536	计算机软件
Archer Daniels Midland	41.1	9	4 675.0	92	蛋白食物、植物油, 面粉, 谷物
Intel	33.9	11	4 561.0	90	微计算机部件耗材 和系统
Motorola	33.1	6	7 370.0	23	通讯设备半导体
McDonnell Douglas	32.1	13	4 235.0	69	航空产品, 导弹电 子系统
Caterpillar	31.5	12	4 510.0	61	重型机械, 发动机, 涡轮机
FMC	28.4	34	1 150.0	281	武装军车, 化学品
Union Carbide	24.6	33	1 231.5	114	化学品, 塑料制品
Sun Microsystems	24.0	36	1 123.4	224	计算机及相关设备

资料来源：Adapted from *Fortune* 1995.

出口战略

一旦公司跨越了消极出口阶段，多国公司就可以利用两种一般的出口战略：间接出口与直接出口。

小公司和新的出口商通常认为间接出口是最可行的选择，在**间接出口**情况下，中介或中间商提供出口所需的知识与联系。间接出口可以为公司提供出口选择，而又没有独立出口的风险与复杂性。

最普遍的中介是**出口管理公司**（EMC）和**出口贸易公司**（ETC）。出口管理公司通常专门从事特定类型产品或特定国家或地区的贸易，它们可能同时具有产品和国家两种专业化领域。通常是为了佣金，它们向公司提供进入特定国际市场现成的渠道。例如，一家出口管理公司专门从事向亚洲市场出口水果，希望对日本出口的苹果厂商就会寻找对应的专门出口管理公司，好的出口管理公司都拥有国外分销商网络，十分了解它们的产品和国家。出口贸易公司与出口管理公司相似，提供许多相同的服务。也就是，出口贸易公司首先向出口商收购货物，然后再向海外销售。出口管理公司或出口贸易公司最重要的优势在于能够使一家公司以较低的管理和资金成本迅速进入国外市场。

下面的案例5-6表明了一家公司如何在间接出口方面取得了成功，一家日本公司帮助美国公司克服了向日本市场出口其产品的困难。

案例5-6 小公司出口上的成功

在美国密苏里州圣路易的一家公司珀夫斯 (Petrofsky)设计了一种冷冻百吉饼生面团的方法，最初的目标仅仅是为了使面包师周末能得到休息，将百吉饼生面团冷冻起来。不久，珀夫斯就开始向当地超级市场销售百吉饼生面团，然后超级市场再将它们作为自己的产品出售。珀夫斯逐渐走向成功，并将业务扩大到其他州。

珀夫斯公司的总经理杰瑞·夏皮罗很早就看到了出口的潜力，他在1985年参观了日本，并在贸易展销会上品尝了8000多个涂抹了黄油的百吉饼。他根据当地的口味对产品加以调整，在日本生产的百吉饼相对美国产品个大并且松软，肉桂葡萄干是日本人喜爱的口味。

出口并非总是一帆风顺的，珀夫斯在进入十分难以进入的日本市场时碰到了障碍，日本的食物检查官限制进入该国。原因是带有活性细菌或酵母，但是，没有这些物质就无法生产面包产品。夏皮罗利用一家势力强大的贸易公司伊都锦公司解决了这一难题，伊都锦公司利用其政治上的影响使该产品取得了许可证并获准进口。

资料来源：Based on Norton 1994.

与间接出口相对，**直接出口**是一项更具有进攻性的出口战略。直接出口商承担了中介公司的工作，也就是说，出口商同国外市场的其他公司直接取得联系，直接出口商通常利用国外销售代理、国外分销商或国外零售商来使其产品销售到国外市场的最终用户。在最高的投资水平上，直接出口商在国外建立自己的分支机构。

国外销售代理利用公司的促销文献与样品来向国外顾客销售公司的产品，销售代理既不在产品上加上自己的标识，也不与直接出口商存在雇佣关系，代之的是，销售代理与规定其佣金、授权地区、协议期限及其他细节与公司发生联系。与国外销售代理不同，国外分销商按一定的折扣向国内销售商购买产品，然后再将这些产品按一定的利润在国外市场上出售。典型地讲，国外分销商是向国外零售商而非最终用户销售的中介。

一些出口商直接向国外零售商销售产品，例如，一些韩国与日本的出口商直接向类似西尔斯这样的美国大型零售连锁店销售电子产品。对于消费品，直接出口通常在到达最终用户之前至少需要一家中介公司。

然而，直接出口商根据自身资源和当地法规可以直接销售给最终用户，这种战略比较适合向其他组织销售工业品，而对于向消费者销售微波炉这样的消费品，就不太合适。有些公司通过目录销售接触到国外消费者，L.L.比恩(L. L. Bean，户外服装)、奥斯泰德(Austad，高尔夫器材)和(Dell Computer，个人电脑)就成功地利用了直接的国际邮购进行销售。

5.4.2 许可交易

国际**许可交易**是在国内许可方与国外受许可方之间的一种契约协定。许可方通常拥有可向国外受许可方提供的有价值的专利、专有技术或公司品牌，换取的是，国外受许可方向国内许可方支付使用费。许可交易为公司国际化提供了一种程序最简单、成本最低且风险最小的机制，但是，许可交易并非仅适用于小公司或资本有限的公司，在适当的条件下，即使是巨型多国公司也利用许可交易。

图表5-4阐述了典型的许可协议的内容。许可协定或合同对于许可方与受许可方之间的关系提供了法律上的规范。这些合同可能是相当复杂的，它们涉及从对许可产品或技术的限定性说明到许可协定如何被终止的方方面面，通常要由来自双方国家的专门律师来准备在两国均有效的文件。

图表5-4 许可协议的内容

许可内容	使用条件	补 偿	其他条款
专有技术：特别的知识或技术	谁：哪个公司可以使用许可的专利(以及是否是排他使用)	货币：以何种货币	终止：如何终止协议
专利：使用发明的权利	时间：许可持续多长时间	日期：何时必须支付补偿	争议：采用什么类型的争端解决机制

(续)

许可内容	使用条件	补 偿	其他条款
设计：复制生产设计或最终产品的权利	保密性：保护贸易机密或设计的条款	最小支付额：有关支付最小特许权使用费的协议	法律：合同适用哪个国家的法律
版权：知识产权的使用如书籍或CD	业绩：被许可方要做什么 改进：与许可产权的改进有关的许可方和被许可方的权利	其他：技术服务、产品改进和培训的费用	惩罚：如果双方任何一方达不到业绩要求会有何种惩罚 报告：被许可方何时及报告些什么 检查和审计：许可方有什么权利

5.4.3 一些特殊的许可协定

许多国际公司利用与基本的许可协定相似的协议进入国外市场，就像更一般的许可交易形式，这些协定使得公司在不发生大规模资本投资的情况下进行国外经营。

国际特许经营代表一种综合性的许可协定，特许经营权转让方允许受方利用完整的企业经营，通常包括商标、企业组织、技术、专有技术和培训。如麦当劳这样一些世界性的特许经营商甚至提供公司所有的店铺。为实现经营的标准化，特许经营权受方同意遵循严格的规则与程序，特许经营权转让方则换取通常是以销售收入为基础的特许权使用费及其他补偿。假日旅馆、麦当劳、Seven Eleven和肯德鸡等美国公司主要是利用特许经营作为国际参与战略（Root 1994, 134）。下面的案例5-7提供了有关麦当劳特许经营战略的背景资料。

案例5-7 麦当劳在欧洲的特许经营

在世界范围麦当劳公司所有的快餐店中，大约 70%是采取特许经营方式。在欧洲，建立一家特许经营店需要为期两年的考察与选择过程，特许经营的候选者必须在麦当劳店工作两年，并接受指定的培训。这些被选中的个人须对一项 20年期的合同支付 45 000 美元。

作为回报，麦当劳取得销售额的 4%的特许权使用费，另有销售额的 8.5%作为公司所有店铺的租金，4%为广告特许贡献费。所有这些都来源于总销售收入，而非利润。尽管麦当劳似乎太庞大，但其一般的欧洲店平均每年可获得 20 万美元的利润。主要城市的大型店可以达到前述利润的三倍。

资料来源：Based on Serwer 1994.

有些国际公司与外国当地公司通过契约关系允许当地公司生产国际公司的产品。同典型的许可协定相类似，外国公司利用国际公司的技术和规定，然后面向当地或其他市场生产产品。但是，与典型的许可协定不同，国际公司仍继续销售这种产品并控制营销，这种形式的协定被称为**契约制造**。它代表另一种快捷的低成本进入方式，通常用于不能保证有效直接投资的较小的市场（Root 1994, 138）。

而在**交钥匙经营**中，国际公司在将承包的项目移交给外国所有者之前，保证该项目正常运转。之所以被称为“交钥匙”，是因为多国公司不仅要建设项目，还要培训工人和经理如何使该项目运

转。此后，多国公司交给所有者一个可完全运转的项目，所有者只需“转动钥匙”就能使该项目投入运转。

交钥匙经营最多集中于公共建筑项目领域，通常是多国公司承担东道国政府的项目。例如，比泰尔(Bechtel)国际建筑公司可能为中东政府建设一家核电厂，除建立工厂之外，建筑公司还要提供工人与管理培训，这将保证该工厂在当地人员手中正常运转。

5.4.4 国际战略联盟

国际战略联盟是指来自不同国家的两个或两个以上的公司参与商务活动的合作性协定。这些活动可能包括从研发到销售和服务的任何价值链活动。国际战略联盟的基本类型主要有两种：股权国际合资企业 and 非股权联盟，前者即通常所说的国际合资企业；后者则通常被称为国际合作联盟。

股权国际合资企业是指来自不同国家的两家或两家以上的公司在—独立公司中拥有股权（或所有权）。—家多国公司可能在一新的公司中拥有多数、少数或对等股权。非股权**国际合作联盟**是指来自不同国家的两家或两家以上的公司同意在任何价值链活动上的合作，这是一种契约性的合作协定，并不要求建立独立的公司。例如，福特公司与雷诺公司就在服务欧洲商业市场的公用敞篷车的设计、生产和销售方面达成了合作的协定，商用敞篷车的市场利润非常丰厚，但是任何单一公司都无法独自投资于设计和生产。

由于国际战略联盟在过去的10年中变得日益普遍，因此，它已成为多国公司主要的战略之一。即使像IBM和GM这样的拥有独立经营资源与传统的公司，也日益将国际战略联盟视为一种基本的参与战略（Beamish et al. 1994, 118）。下面的案例5-8说明了科宁玻璃厂(Corning Glass Works)的国际合资企业与非股权合作性联盟。

案例5-8 联盟热

美国公司仅与欧洲公司之间就拥有2000多个战略联盟，其中科宁玻璃厂居于领先地位，其一半以上的利润来自23家合资企业，其中2/3的合作伙伴是外国公司。科宁公司与11家公司建立了15个战略联盟。

欧洲的合作伙伴包括：

- 英国生产光纤的BICC。
- 瑞士生产医疗诊断设备的汽巴—嘉基(Ciba-Geigy)公司。
- 德国生产光纤与光缆的西门子公司。
- 意大利的Societa Italiana Vetro公司，法国的Indosuez公司，和比利时生产特殊玻璃的Finimi公司。

日本的合作伙伴包括：

- 生产电视机显像管和厨房用品的朝日玻璃公司(Asahi Glass)。
- 生产用于反应堆的陶瓷产品的NGK绝缘品公司。

澳大利亚的合作伙伴包括：

- 澳大利亚厨房用品联合实业公司。
- 金属制造商，生产光纤的Amalgamated Wireless Australasia。

韩国的合作伙伴包括：

- 生产电视机显像管的三星集团

资料来源：Based on Kraar 1989.

5.4.5 对外直接投资

对外直接投资（FDI）标志着国际化的最高阶段。在第1章已经阐明了全世界对外直接投资的迅速膨胀，尽管国际合资企业是对外直接投资（如涉及所有权）的一种特殊形式，但是，对外直接投资通常意味着多国公司部分或全部地拥有另一国的一项经营。它与国际合资企业不同，母公司并没有建立一家新的公司。

多国公司可以利用对外直接投资在其他国家白手起家，建立任何类型的子公司（研发、销售、制造等），它们还可以利用收购其他国家的现存公司。例如，许多多国公司目前利用前苏联、东欧国家的私有化来收购前国有公司。部分拥有外国公司的所有权也是很普遍的，例如，美国的AT&T公司拥有意大利的Olivetti公司的近25%的股权，福特公司有效控制了马自达公司的所有权。有些多国公司建立国外经营仅仅是为了开采原材料，以支持它们母国的生产。这种类型的后向垂直一体化在钢铁业、铝业和石油业十分普遍；其他一些公司建立国外经营主要是为了寻找低成本的劳动、元器件、零部件或最终产品，例如，福特公司在墨西哥装配一些汽车。但是，市场渗透是投资海外的主要动机，公司投资建立国外子公司的目的是在它们的目标国家建立生产或销售的基地（Root 1994, 143-44）。

当公司从它们投资或管理其国外经营风险的降低中获取更大的收益时，对外直接投资的规模通常会发生变化。例如，一家多国制造公司起步时仅有一家销售机构，而后增加了一个仓库，再后则增设了一个只具有装配或包装其产品能力的工厂，最后，达到投资的最大规模，该公司可能建立或收购属于自己的全套的生产设施（Beamish et al. 1994, 5）。

虽然，多国公司在如何进行国际参与方面具有许多的选择，但是，实际的难题集中在针对特定的公司或其产品选择适当的参与战略。下一节详细、重点地讨论这些问题。

5.5 制定参与战略

如同制定任何其他战略一样，制定参与战略必须考虑一些因素，包括每一种参与战略的基本功能、有关该公司及其战略意图、产品和市场的一般战略考虑以及如何最大限度地支持公司的多国战略。我们下面将逐一解决这些问题。

5.5.1 参与战略的基本功能

1. 决定采用出口战略

出口是最简单、成本最低的参与战略。当然，它并非总是最有利的战略，然而，它是开始国际化或试探新市场的一种方式。绝大多数公司即使在采用较高级的参与战略情况下仍继续出口，但是，一个公司必须回答这一问题：应该选择那一种出口形式？

每一种出口战略都存在一些优势和一些缺陷，关于大多数企业决策，直接出口的较大的潜在利益会因对更大的财务风险和资源投入的考虑而抵补（Wolf 1992, 58）。此外，还存在对公司的需要与能力的考虑。下列诊断性问题可以帮助多国管理人员为其公司选择最好的出口战略（Wolf 1992, 58）：

- 管理是否相信它必须控制国外销售、顾客信誉和产品的最终销售与顾客？如果是，就选择直接出口方式。
- 公司具备创建管理出口经营的组织地位或部门所需的财务与人力资源吗？如果不是，就选择间接出口方式。
- 公司具备设计和实施国际促销活动（如国际贸易展销会和外语广告）所需的财务与人力资源吗？如果不是，就依赖中介公司的专门知识和选择间接出口方式。
- 公司具备支持广泛的国际旅行或可能的外派销售力量所需的财务与人力资源吗？如果是，就

选择直接出口方式。

- 公司具备发展其海外关系和网络的时间与知识吗？如果不是，就依赖中介公司的专门知识和选择间接出口方式。
- 出口业务所需的资源和时间可能影响国内经营吗？如果不是，就有利于直接出口。

2. 公司何时应进行许可交易

进行许可交易的决策取决于三个因素：选定进行许可交易的产品特征、目标许可受方国家的特征和许可转让方公司的性质。

(1) 产品

最适合进行许可交易的产品是公司老化的或即将被替代的技术。利用老化技术进行许可交易的公司既可以避免将其最新的技术给予潜在的竞争对手，又可以通过许可交易继续从以前的投资中获利。

通常，许可的产品不再具有国内销售的潜力，国内市场可能已经饱和，或者国内购买者可能期望更新的技术。但是，老化的技术可能由于某些原因而对国际市场仍具有吸引力。第一，在不存在具有新技术的竞争者的国家，可能仍存在对许可产品的强烈需求，尽管该产品是基于老化的技术；第二，国外受许可方可能不具备生产最新技术的生产设施；第三，从受许可方的观点来看，仍存在着可以从许可方的老化技术中学到生产方法与其他信息的机会（Beamish et al. 1994, 105-109; Root 1994, 107-111）。

(2) 目标国家

目标国家的条件可能使得许可交易成为唯一可行的参与战略。增加产品成本的因素通常会增强许可交易相对出口的吸引力，像关税或配额这些贸易壁垒都会增加最终产品的成本，从而使出口无利可图。在这种情况下，公司往往不销售物质产品，而可能通过许可交易转让无形的专有技术。例如，出口桶装啤酒的酿酒公司可能面临着难以逾越的进口关税，但是，通过许可交易将酿酒工艺转让给当地酿酒公司，就可以转让专有技术，避免关税与配额。

同样，两国之间的运输距离可能大大增加成本。如果继续沿用上例中的酿酒公司，啤酒的成份大约90%是水，十分重而难以运输，并且存放期有限，因此，海外运输体积大、重量沉、成本高。在这种情况下，当运输成本使得产品价格的目标国家市场难以被接受时，将技术许可给当地厂商便是通常是明知之举。

与目标国家相关的其他因素也影响许可交易的决策，有时它可能是唯一的选择。对于军事与高技术产品，当地政府要求生产在当地进行。在其他情况下，许可交易是一种低风险的选择，政局不稳或政府征用该行业公司的威胁使得低风险的许可交易更具有吸引力，因为公司既不用贡献股本，也无须向东道国转移产品，在动荡环境下它们的风险仅仅是失去许可的收入。最后，可能仅仅是市场过于狭小，无法维持比许可交易更大的任何投资（Beamish et al. 1994, 106）。

(3) 公司

有些公司缺乏足以支持出口或直接投资国外经营所需的财务、技术或管理资源，但是通过许可交易，公司不必管理国际经营，不需要出口部门、国外销售队伍或海外制造基地，公司的管理人员也无须了解国外的经营或如何调整其产品以适应该地的需求，而由受许可方承担这些琐事和责任。因此，许可交易是低成本的选择，它对许可公司的要求不多，特别是对小公司，通常最具有吸引力（Root 1994, 109）。

对于经营多种产品的公司，许可方式更具优势。多产品公司可以对其比较外围的或辅助产品采用许可交易，而保留它们关键的或最重要的产品，这可以防止其核心技术泄露给潜在的竞争者，同时又可以许可交易中获利（Beamish et al. 1994, 105）。

(4) 许可交易的一些不利方面

尽管许可方式是一种低成本和低风险的优势，但是，作为一种参与战略，它有四个方面的缺陷（Root 1994, 109-110）：

第一，也是最重要的，许可方式会失去控制。一旦签署了协议，转让了商标、技术或专有技术，

许可方就很难控制受许可方的行为，难以废除许可协议，例如，受许可方可能并没有充分地或正确地营销该产品。

第二，公司可能创造新的竞争者。不仅在受方国家，而且在世界市场的其他地方，受许可方可能利用你的技术反过来对抗你。即使合同中禁止将来使用或在其他国家使用许可技术，但是，当地法律可能并不支持许可协议中的这类条款。此外，即使受到当地法律的保护，国外诉讼的成本可能使得执行起来代价很高。

第三，通常收入低。技术使用费率极少超过 5%，通常受许可方在销售分享利润的许可产品方面缺乏动力，并且一般小于销售其自己在母国开发的产品的动力。

第四，存在着许可交易的机会成本。也就是说，许可方失去了通过诸如出口或直接投资其他方式进入一国的机会，许可合同通常赋予受许可方在其国家排他性使用商标或技术的权利，甚至也将许可方排除在外。

3. 为什么公司寻求战略联盟

有些动机促使多国公司去利用战略联盟，其中绝大多数原因是基于这样一种逻辑：两个或两个以上的公司具有不同的能力，它们联合起来就可以带来优势。形成战略联盟的一些原因如下：

(1) 当地合作伙伴的市场知识

许多外国公司、特别是小公司的一个重要动机是，联盟可以使它们利用当地伙伴对当地市场的知识。通常，外国公司寻找对当地顾客和当地分销渠道非常了解并且具有相似产品的伙伴，这种伙伴关系开始时通常仅是销售和营销协定，只有当外国伙伴确定其产品或服务在当地市场可以取得成功时，这种伙伴关系才会演进到原材料的生产与筹供（Beamish et al. 1994, 125）。

(2) 政府要求

特别是在发展中国家，当地政府通常要求把合资企业作为进入该国的前提条件。当地政府保证当地人拥有所有权地位，它是允许外国公司在该国进行任何直接投资的唯一方式。在中国、前苏联及许多东欧国家，政府本身就是合资企业的伙伴。

理解和管理当地政府的规定对于外国公司可能是很困难的，正如当地伙伴可以带来有关当地市场的知识一样，它们也可以带来如何与当地政府官僚打交道的极好的知识。在当地政府不要求股权地位时，非股权联盟也可以提供与政府必要的联系和相关的信息。

下面的案例 5-9 讨论了麦当劳在世界某些地区采用合资企业方式而非特许经营方式的合理性，这些地区通常是管理人员相信商业惯例和政府需要要求当地人员参与监督的地区。

案例5-9 麦当劳在亚洲的合资企业

尽管其绝大多数经营是采取特许经营方式，但是，麦当劳在亚洲市场却倾向合资企业方式。麦当劳遵从集体主义文化中普遍存在的商业惯例，使它可以利用当地伙伴的个人联系消除政府官僚或供应渠道方面的麻烦。在日本，麦当劳与 Den Fujita 建立了合资企业，这个日本人是拥有 1 000 多家店面的、性格古怪的亿万富翁。

资料来源：Based on Serwer 1994.

(3) 风险共担

当两个或更多的公司就某一项目的合作达成共识时，它们不仅同意分享合作的潜在利润，而且共担可能失败的风险，当项目的风险很大（如采用未知的技术）或需要巨额投资时，加入联盟的这种动机相当普遍。有些项目的投资规模相对公司的规模大很多，以致于项目的失败注定导致一家公司的破产。由多个公司分担风险就可以使联盟中的每个参与者从事自身难以承担其风险的项目。

(4) 技术共享

并非所有的公司拥有相同的优势，因此，许多公司寻求联盟是为了找到具有互补性技术优势的

合作伙伴。通过联合，两家或更多的公司就可以以更快的速度、更高的质量向市场推出先进的产品。日本东芝公司和韩国的三星公司就是利用这种战略来增强它们的竞争优势的，案例 5-10就说明了东芝公司的情况。

案例5-10 东芝公司：高技术联盟的弄潮儿

东芝公司与大多数日本公司不同，它具有高技术合作联盟的长期历史。摩托罗拉公司与东芝公司建立的合资企业 Tohoku 半导体公司，促使东芝公司到 1993 年成为排名第一的大规模存储芯片的制造商。在与 IBM 建立合资企业仅仅三年之后，该合资企业就成为世界上便携式电脑平面彩色显示器的第二大供应商，东芝公司提供制造技能，IBM 提供显现真实色彩清晰图像所必需的逻辑的芯片设计能力。东芝公司管理层估计，开发下一代存储芯片需要耗资 10 亿美元以上，他们发现没有任何一家公司能够独立完成此项事业。因此，东芝公司希望与 IBM 和西门子公司联盟，共享资源，以便率先将新一代芯片引入市场。一个这种类型芯片的存储能力几乎相当于 8 000 个打印页码。东芝公司的总经理 Sata 相信，合资企业与战略联盟也许是获取将高技术产品迅速推向市场所需资源的唯一方式。

资料来源：Based on Schlender 1993.

(5) 规模经济

通过汇集两个或两个以上公司的资源，战略联盟通常可以提供从事一种特定经营的最有效的规模，小公司可以联合起来成功地与大型全球性公司相竞争（Beamish et al. 1994, 120）。即使像 GE 这样的世界最大的公司也与其他公司携手，以便更有效地生产产品。例如，联合组成商用飞机制造商，空中客车公司的一些欧洲公司中，任何一家公司都无法承受，开办一家能与波音公司相竞争所需规模的飞机制造公司必需的投资水平。

另一个通过规模经济节约成本的例子是福特公司利用尼桑公司的设计生产前轮驱动的微型客车。福特公司与尼桑公司分担福特公司在俄亥俄州 Avon Lake 的组装厂的成本，福特公司很快并以较低的成本得到了设计，并能以通过其他方式难以取得的成本效率生产一种产品。福特还与马自达公司共同设计共同生产，Mercury Tracer 和 Ford Probe 两个牌子的汽车都是由马自达公司设计的，福特公司在墨西哥组装 Tracer 牌车，马自达公司在密歇根生产 Probe 牌车（Kraar 1989）。

(6) 低成本原材料或劳动

合作伙伴来自发达国家与发展中国家的联盟通常具有双重动机。来自发展中国家的合作伙伴寻求来自发达国家的技术、专有技术和资本投资；来自发达国家的伙伴寻求从发展中国家的比较优势中获利的机会，这些优势通常包括廉价的劳动和未开发的原材料储备。

通常，这类联盟采取合资企业的方式。许多美国公司通过与墨西哥公司的合资企业来利用廉价劳动的成本优势。经常是出于同样的原因，美国与日本的公司发现在东南亚建立合资企业很有吸引力。俄罗斯丰富的未开发的石油与矿产储备，使得在该国建立合资企业对许多美国与欧洲公司非常具有吸引力。

(7) 战略联盟决策中的一些重要考虑

公司必须评估它们建立成功的战略联盟的需要和能力，必须考虑下列问题：

- 其他的参与战略能够更好地满足战略目标吗？
- 公司具备对伙伴关系贡献的管理与资本资源吗？
- 合作伙伴能够实际从公司的目标获利吗？
- 合作的预期收益是什么？

除重视上述问题外，要尽量增大成功的概率，公司必须对联盟的设计与管理进行规划。下面，我们就来详细地讨论战略联盟的管理和设计。

每一种类型的战略联盟都有其自身的利益，股权国际合资企业可能要比非股权协定提供更大的保证，因为公司在建立新的公司时必须首先进行投资。但是，由于非股权合作性联盟不需要建立一个法律实体，因而它们通常具有更大的弹性，易于建立，易于解散，合作性联盟还难以被竞争者发现。公司究竟选择那一种形式的联盟取决于相关公司的需要和特点，以及诸如当地法律要求等其他因素。

4. 对外直接投资的一些优势与劣势

除了经验最丰富的国际公司之外，所有其他公司在选择对外直接投资之前，通常都要尝试其他形式的参与战略。出口、许可交易或联盟可以为对外直接投资做准备，从而降低失败的概率。但是，在任何情况下，必须权衡对外直接投资的优势与劣势。图表 5-5 概括了对外直接投资的优势与劣势。

图表5-5 对外直接投资的优势与劣势

优 势	劣 势
• 对产品营销和战略更大的控制 • 以较低的成本向东道国供应公司产品 • 避免对原材料供应与最终产品的进口配额 • 调整产品适应当地市场的更大的机会 • 更好的当地产品形象 • 更好地售后服务 • 更大的利润潜力	• 增大资本投资 • 管理人才流失用于FDI或培训当地管理 • 增加协调远距离分布于世界各地 • 单位的成本 • 投资更大暴露于征用等当地政治风险 • 更大暴露于金融风险

资料来源：Adapted from Root 1994.

5.5.2 选择参与战略：一般战略考虑

一旦多国管理人员考虑了每一种可行的参与战略的优点，就存在一些更广泛的问题需要考虑，这也是制定战略的一部分。具体而言，多国管理人员必须考虑：(1) 其公司在利润与学习方面的战略目的；(2) 公司的能力；(3) 当地政府规定；(4) 目标产品与市场的特点；(5) 母国与目标国家之间的地理与文化距离；(6) 风险与控制之间的权衡（这一节主要是基于Root 1994, 28-40）。

1. 战略目的

尽管利润最终是所有公司的主要目标，但是，许多公司进入国际市场并不强调短期利润目标，诸如首先进入具有潜力的市场或学习新技术等其他目标激励着它们的国际化努力。例如，许多公司进入中国、前苏联以及东欧国家是基于这样的认识，即只有在遥远的未来才有赢利的可能。同时，他们的公司在为利用将来的市场潜力而了解市场，并扩大必要的联系，合资企业通常适合于服务这一目的。

如果战略目标是近期利润，那么，就需要利用比较传统的市场预测方法对进入战略进行比较。这些方法利用前期的销售来估计每一种参与战略的预计收益（例如许可交易与出口），再将预计的收益同与投资相关的成本进行比较，从而得出每一种参与战略的预计的利润。在所有条件相同的情况下，公司将选择利润最大的进入战略。

然而，公司还应考虑金融风险（例如，相对于公司规模的投资成本及利润预测的准确性）和政治风险（如目标国家政府的稳定性）等因素；公司还必须考虑采用以竞争因素为基础的参与战略，如利用对外直接投资实施“围魏救赵”的战略。

2. 公司能力

公司的能力有多大？这是主导进入选择的一个基本问题。对于许多公司来说，出口是唯一可行的国际化选择。公司也应考虑人力资源因素，他们是否具备管理全资子公司、派遣到合资企业或甚至监督出口部门所必需的管理人员？如果公司需要调整其产品适应国外市场，那么生产能力也很重要。最后，即使公司拥有实施一种参与战略所需的管理与财务资源，管理人员还必须被允许使用这

些资源。

3. 当地政府规定

对许多公司来说，在其本国应付复杂的法律制度与政府规定就具有挑战性。而对于决定国际化的公司来说，它们在目标市场国家还要面对一套全新的法律规定。必须考虑下列问题：存在那些类型的进口或出口关税、税收或限制？例如，过高的进口关税可能使公司产品的价格失去竞争力；存在哪些限制外国所有权或对当地公司参与的法律？在某些国家，法律不允许外国公司拥有多数股权。此外，还必须认真考虑其他的法律与政策规定因素。多国公司可能依据不同的产品，并基于当地成份的法律（产品或原料中有多大成份要在当地生产或由当地提供）、专利法、消费者保护法、劳动法以及税法等来选择参与战略。

4. 目标国家及其市场的特征

与国际市场导向的产品相关的因素在许多方面影响参与决策，例如，保质期短或难以运输的产品可能不太适合出口，几乎不需要根据当地条件进行调整的产品十分适合许可交易、合资企业或直接投资。另一些重要问题是产品在哪里销售，这意味着公司必须重视如何将产品推向市场的问题，能否利用当地的分销渠道？如果不能，公司就要探索出口或合资企业的方式；如果公司能够发展自己的分销渠道，直接投资可能是最好的战略。

5. 地理距离与文化距离

两个国家之间在地理或文化上的巨大距离影响参与决策，地理距离会带来许多问题。当生产国远离消费国时，过高的运输费可能限制出口，即使是直接投资于生产，有时也需要将元件或原料由其他国家运往生产国。距离还增大了管理人员面对面沟通的困难，当地经理可能感到处于公司决策的“圈外”。

文化距离至少与地理距离同样重要，文化距离代表着两国在基本信仰、态度和价值观上的差异程度。当两国具有明显不同的文化时，外国公司通常最初避免直接投资，例如，在这种条件下合资企业具有吸引力，因为它们可以让当地伙伴处理许多当地文化问题，许可交易和出口可以进一步减少外国公司与当地文化的直接接触。

6. 投资的政治与金融风险

并非所有的或具有某种吸引力的国际市场都具有稳定的政治制度，政府的变动必然会导致对外国公司政策的迅速变动。通常，只有当政府表明某种程度的稳定时，公司才可能进行股权投资（也就是直接投资或合资企业），但是，敢于承担政治环境不稳定风险的公司有时可以在新的国际市场上获得领先者的优势。许多公司将东欧的过渡性经济视为政治与经济风险（参见第1章的风险评级），然而，也应看到它们作为成长中的市场与高质量生产基地的巨大潜力，因而，许多多国公司带着将来获利的希冀对目前的不确定性做一博弈。

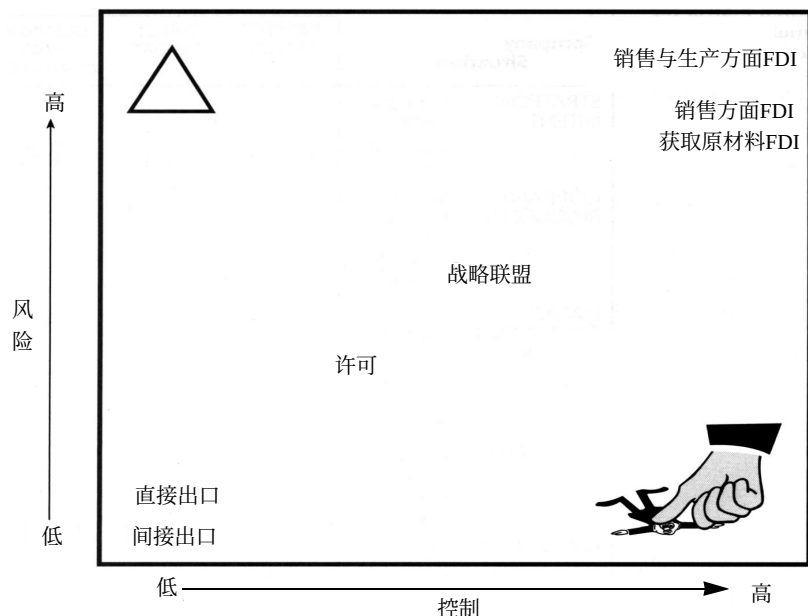
同政治制度一样，对于多国公司来说，经济制度也可能是不稳定的、充满风险的。价值大幅度波动的通货会带来国际贸易上的困难，存在过度通货膨胀或萧条的经济体系也会影响当地投资的赢利。除非合资企业或直接投资具有极高的盈利潜力，否则绝大多数公司会在风险较大的经济环境中坚持许可交易或出口。

7. 控制的必要性

一家国际化的公司必须确定监督和控制海外经营的重要性。与控制相关的关键领域包括：生产过程中的产品质量、产品价格、广告及其他促销活动、产品销售的市场定位以及售后服务。像麦当劳以统一的产品质量作为竞争优势，这样的公司通常对控制具有极高的要求，而直接投资可以提供最严格的控制。

8. 控制与风险的权衡

通常，增强控制的参与选择也具有较大的风险。例如，出口与许可交易是低风险的方式，但是，出口与许可交易也会将对产品或服务的控制让渡给另一方。而各种形式的对外直接投资可以增强公司的控制，但也会使公司暴露于更大的金融与政治风险之下。图表 5-6表明了一般的国际参与战略的风险与控制之间的权衡。



资料来源：Adapted from Root 1994, 39.

图表5-6 风险与控制的权衡

公司情况		参与战略				
		间接出口	直接出口	许可和合同	国际合资企业和其他联盟	对外直接投资
战略目的	了解市场			👍	👍👍	👍👍👍
	目前利润	👍👍👍	👍👍👍	👍👍	👍	👍
公司资源	有利的金融地位				👍👍	👍👍👍
	国际专长				👍👍👍	👍👍👍
地方政府情况	有利的规制		👍	👍	👍👍	👍👍👍
	难以运输			👍👍	👍👍	👍👍
	易于适应	👍👍	👍👍	👍👍	👍	👍👍
地理	市场之间距离远			👍👍	👍👍	👍👍
文化	文化之间差异大	👍👍	👍	👍👍	👍👍👍	👍
控制需要	高				👍	👍👍👍
风险	低	👍👍👍	👍👍👍	👍👍	👍	👍
		👍 = 对参与战略有利的条件 👍👍 = 对参与战略更有利的条件 👍👍👍 = 对参与战略最有利的条件				

资料来源：Adapted in part from Root 1994, 36-38.

图表5-7 制定参与战略的决策矩阵

作为本节的结束语，图表 5-7 概括了面对不同条件的公司针对上面讨论的因素所倾向采用的参与战略。最后并也许是最重要的，参与战略必须与多国战略相一致。本节的后面部分将集中讨论制定参与战略中的最后一个问题。

5.5.3 参与战略与多国战略

是否一个跨国战略家应尽量采用对外直接投资？而一个国际战略家应尽量利用出口？对于这些问题，并不存在任何简单的答案。即使是具有相同多国战略的公司也可能在同一国家采用不同的参与战略。下面，我们就来讨论多国管理人员在协调其多国战略与参与战略时所必须考虑的一些问题。

绝大多数多国公司倾向于根据它们进入一国的理由而建立参与战略的组合。每一种产品或每一个市场可能要求不同的选择，多国管理人员必须自问：我们为什么要进入这个国家？我们能够在这一市场取得原材料、生产产品和销售产品吗？例如，原材料的开采与生产有利于选择对外直接投资参与方式；而强调销售则有利于选择出口或许可交易，特别是在市场狭小的情况下，更是如此。

问题的答案是一个公司在特定国家所采用的参与战略应遵循对一般多国战略的选择。采用跨国战略的公司寻求区位优势，并可能在任何国家从事任何价值链活动；采用多地战略的公司则寻求进行当地调整，它们必须确定进行当地调整的最好的方式，是调整母国的出口还是在每一个国家配置从研发到服务的整个价值链。因此，多国公司的一个基本的诊断性问题是，什么参与战略最能服务于公司在特定国家或地区的目标？图表 5-8 阐述了采用各种多国战略的公司可能选择的不同的参与战略。

图表5-8 参与战略与多国战略

参与战略	多 国 战 略			
	多地区	地区	国际	FDI
出口	出口适用不同国家的产品	向每个地区出口相似的产品	在世界范围内出口母国生产的全球产品	向任何其他国家或地区出口在最有利的区位优势生产的全球产品
许可	许可当地公司生产按当地条件做出改变的产品	许可当地公司生产按地区条件做出改变的产品	仅在出口壁垒和其他当地要求限制了从母国进口时进行许可	仅在出口壁垒或其他当地要求限制了从最优生产区位优势进口时或当地风险因素或其他壁垒限制了 FDI 时才进行许可
战略合作联盟	当产品或服务的当地适应需要合作者的知识时才使用	当产品或服务的地区适应需要合作者的知识时才使用	当受自己资源的要求时 (如投资成本), 对价值链上游活动进行联盟; 在与许可条件相同时, 采用下游环节的联盟	当受自己资源所要求时 (如投资成本或知识), 对价值链上游活动进行联盟; 在与许可条件相同时, 采用下游环节的联盟
FDI	在每个国家拥有全部价值链活动——从原材料到服务	在地区内拥有全部价值链活动——在地区内按区位优势分配活动	对下游销售和售后服务使用	按区位优势将筹资、研发、生产或销售投入世界各地

5.6 参与战略：概要

各种规模的公司都可以选择国际化，随着全球竞争的日益激烈，越来越多的公司将不断寻求研

发、原材料、制造与销售的国际区位。这一节回顾了公司在从事国际经营时可选择的参与战略，还说明了多国管理人员在制定参与战略时必须考虑的因素。

参与战略的选择取决于多种复杂的因素，包括公司的多国战略、战略内容及其对产品控制的必要性，但是决定参与战略选择的因素又不仅仅限于这些。绝大多数多国公司将选择一个参与战略的组合，以适应不同的产品或不同的业务。

本章小结

多国管理人员面临着众多复杂的战略问题。上一章已经阐明了如何将基本的战略管理问题应用于多国公司所面临的环境，在此基础上，本章又集中阐述了多国公司经理如何面对多国环境特有的战略问题。

无论是大型的还是小型多国公司的管理人员都必须解决当地反应与全球方案之间的两难问题，对这种两难问题的解决方案的选择被称为多国战略，并且每一种多国战略都有其成本与利益。

作为一种差异化的形式，采用当地反应是有利的，通过多地战略或地区战略，多国公司就可以满足不同国家或地区顾客的需要。由于要针对每个国家的特殊需要调整产品或服务，因此多地战略的成本最高，但是，这种战略会使公司分别适应文化、语言、政治与法律制度方面的差异。然而，地区战略仅仅是在一定程度上进行当地调整，地区性调整要与在整个地区从事经营活动的效率相权衡。

国际战略和跨国战略将整个世界视为单一市场，试图经营在全球范围营销的全球性产品，目标是以最有效的方式生产高质量的产品。采用跨国战略的公司与采用国际战略的公司不同，其主要差别在于世界区位或平台提高效率和质量，跨国公司会在世界任何地方从事任何活动。

对多国公司而言，可能在价值链的任何环节参与国际市场。在某些环节，所有的多国公司都一定选择以销售其产品或服务等下游活动为核心的参与战略。从出口到对外直接投资的各种参与战略都可以用于销售，出口仅仅是以销售为核心，当然也存在着了解市场等其他战略意义。但是，包括许可交易、战略联盟和对外直接投资在内的其他参与战略服务于包括销售在内的其他价值链活动，例如，多国公司可以利用战略联盟在一国从事研发，利用对外直接投资在其他国家从事生产和销售。

在日益全球化的世界中，选择多国战略与参与战略的复杂性对多国公司意味着重大的挑战，例如，产品的性质、公司所处国家的政府和政治制度、投资的风险以及公司控制经营的必要性（这些仅是部分因素）都在多国公司的战略选择中具有重要的作用。前面的案例表明，处于实践一线的管理人员如何面对制定多国战略与参与战略方面的挑战，并采取相应的反应。

下一章将进一步讨论多国管理中的战略问题。你将会看到一些小型企业家组织所面临的问题。许多人错误地认为，国际商务仅仅是索尼和通用汽车公司这样的巨型多国公司的领域，然而，中小型多国公司正在对全球贸易的增长做出越来越大的贡献。



思考题

1. 讨论采用跨国战略或国际战略的公司绩效高于采用多地战略或地区战略公司的条件是什么，并将此条件与更有利于采用多地战略的相对的条件进行比较。
2. 试比较分析作为获取区位优势两种方式的跨国战略与国际战略。
3. 选择一种产品，并利用Yip的诊断性问题来分析其全球化的潜力。
4. 一家小型制造公司如何成为一个全球营销商？
5. 如果你工作所在的公司是一家利用创新性的低成本方法生产光盘的小公司，目前有一家中国的公司找到你公司的总裁，要求通过许可交易获取该技术，而总裁请你就这笔交易的风险与

潜在利益写一份详细的报告。

6. 讨论在选择参与战略时应考虑的一些关键性因素。

章后案例 KNP, N. V.公司

KNP, N. V.公司, 或皇家荷兰造纸公司生产和销售纸张与纸板产品, 供应世界范围内的印刷和包装行业。该公司于1850年建立于荷兰的马斯特里特 (Maastricht), 当时仅是一家小型造纸公司。公司的三家造纸厂中至今仍有一家在该城市运营, 另一家位于 Maas河对面的比利时。该公司还在欧洲各地生产包装材料, 并在许多国家投资经营纸张商店。

公司的总部设在古典的历史名城马斯特里特新区的一座现代办公大厦, 正是在这里, KNP 的商务部主任怀默·泽特勒 (Wilmer Zetteler) 审慎地考虑KNP公司逐步形成的国际经营战略, 以及应付公司面临的挑战所必需的决策。

KNP公司与世界造纸业

造纸业的进步与现代欧洲经济体系的形成孕育了KNP公司的发展。在二战后的一段时间里, 马斯特里特的工厂虽然受破坏程度较小, 但已大大贬值, 当时仅生产1万吨的纸张。到1950年, 该公司率先生产coated纸, KNP公司是欧洲第一家生产这种纸的厂家, 其利用的技术是通过许可交易获自美国的联合造纸公司。该公司的一家工厂生产用于制作手册、画册和目录的高级涂渍纸张, 位于瓦尔河上的内伊梅根; 另一家工厂设在马斯特里特城外的Meerssen镇, 生产彩纸和水印纸。

1973年的石油价格冲击促使该公司重新考虑其基本战略和在生产高级涂渍纸张方面的进一步专业化, 以便在国际市场上占据主导地位。该公司在专门生产高级涂渍纸张方面已经闻名于世, 但它仍试图拓展这一经营领域。该公司在阿尔伯特运河的北部、跨越比利时马斯河的Lanaken建立了一家工厂, 生产轻型的涂渍纸, 这种纸用于杂志、手册、目录和促销印刷品。

KNP公司独立的包装分部拥有9家工厂, 生产包装业及其他行业使用的各种类型的纸箱纸板, 这些产品包括用于制作纸箱的坚硬、可折叠的瓦楞纸板以及其他类型的纸板。另外, 奥德佩卡拉和Sappemeer的工厂还生产一种灰色纸板, 用来制作拼板玩具、书籍及各种类型的高级包装。

设在荷兰奥德卡拉的工厂还生产硬纸板, 用来制造可装运花卉、蔬菜、水果和各种出口产品的箱盒。制造这种纸板产品的设备与造纸设备相似, 但在生产过程中, 制板设备使用的原材料是废纸而不是原浆。该公司拥有并经营着8家废纸回收公司, 每年可以处理25万吨的原材料, 在1986年收购了其他两家公司后, 处理能力扩大了3万吨。

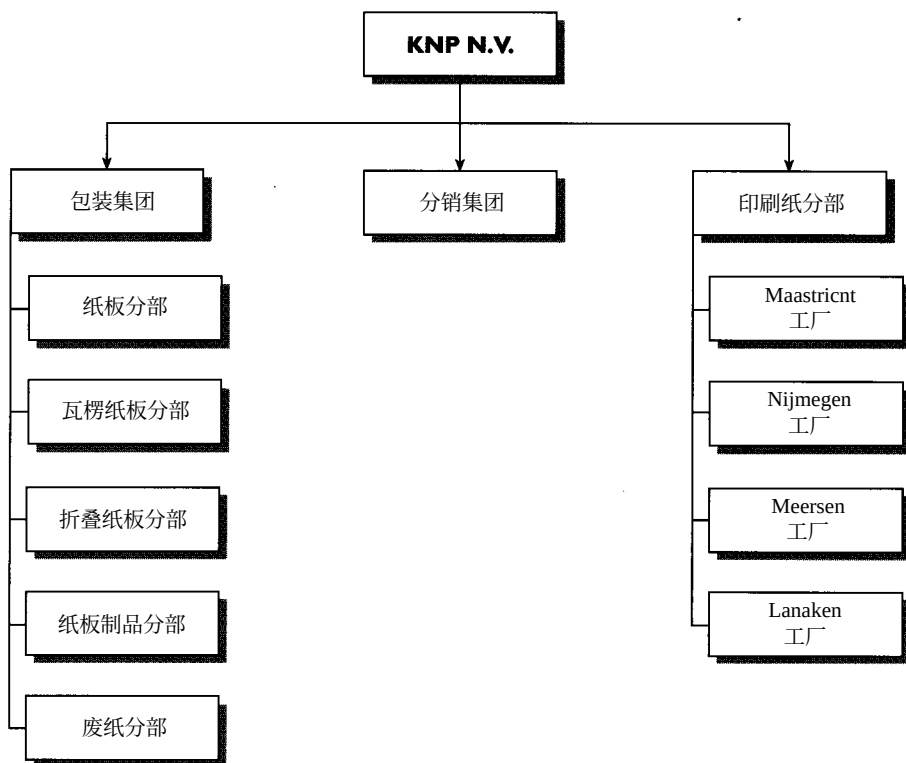
设在荷兰Eerbeek镇的一家工厂生产可折叠的纸板, 主要用于医药业和食品业, 这种产品也是利用废纸制造的。KNP公司每年总体加工250万吨的废纸。

在1986年, KNP公司收购了名为Herzberger Papierfabrik luduig Osthusenrich GmbH and Co. KG的德国公司, 该公司在前联邦德国的4个地方生产纸箱。通过收购, 公司得到的Obstot工厂也生产用于制作纸箱及其他包装材料的箱内衬垫纸与瓦楞纸板。被收购的Herzberg和Oberau两家工厂也生产纸箱加工使用的瓦楞纸。这些收购使KNP公司包装分部的生产能力扩大了60%。

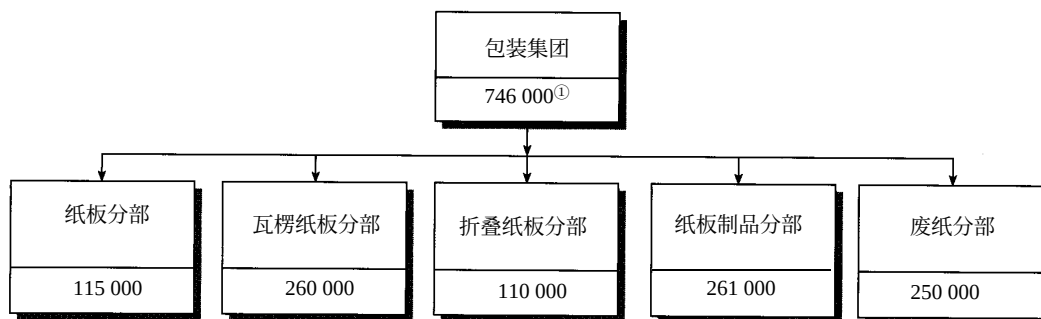
除在德国的4家包装制品工厂外, KNP公司在荷兰、意大利和西班牙还设立了纸箱生产单位, 每个单位都由该公司其他部门提供纸板原料。KNP公司还与Buhrmann-Tetterode, nv公司合资经营一家工厂, 该厂可以生产35万吨纸用来制造瓦楞纸板, 由于在1986年添置了第四台机器, 这家合资企业已成为欧洲包装纸市场的主要供应商。

自20世纪70年代以来, KNP公司收购了一系列的造纸厂, 每次收购都是基于一种防御战略, 防止竞争者抢占KNP公司产品现有的分销渠道。KNP公司在比利时、法国和英国都有造纸厂, 此外, 公司还拥有作为荷兰两家最大的造纸厂之一的Proost en Brandt公司35%的收益, 以及内伊梅根的Scaldia Papier B.V.公司51%的股份。

图表5-9表明了KNP公司的集团结构状况, 图表-10和图表5-11概括说明了公司主要部门的工厂生产能力。

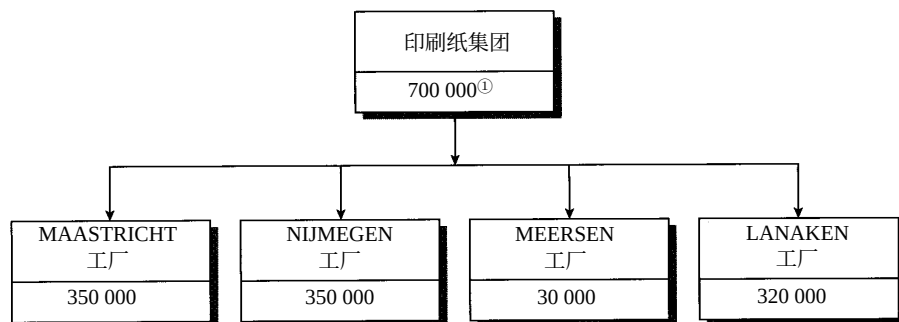


图表5-9 KNP, N.V.集团和其组织分部



① 吨/年。

图表5-10 KNP, N.V.包装集团的生产能力



① 吨/年。

图表5-11 KNP, N.V.印刷纸集团的生产能力

KNP公司的国际化

KNP公司在荷兰以外的经营活动并没有什么惊人之处，同大多数荷兰制造商一样，该公司一直是一家出口商并保持着一种国际战略眼光。荷兰的纸业市场容量有限，不足以支持一家造纸厂，因此，欧洲是KNP公司的主要市场。在1986年，该公司75%的纸张和45%的包装材料销往荷兰以外的市场。

纸制品的现代生产依赖于大规模生产的机器设备，KNP公司拥有可以实现这种规模化生产的最新技术。

荷兰的总人口为150万，这一人口规模几乎无法支持一家现代化的造纸厂。另一方面，欧洲联盟拥有2 750万的人口和现代经济，因而完全足以支持一些竞争的造纸公司。

在大多数欧洲国家，传统上纸张都是由纸张经销商销售给纸箱加工商和印刷商的，这些经销商服务于全国或地方性市场。

有时市场的发展并非一帆风顺。当美国市场出现对轻型机器涂渍的纸张的需求时，KNP公司在大陆的两岸都拥有一家纸张经销商经销公司的其他产品，然而，这种轻型机器涂渍的纸张要求对印刷业客户采用一种更为直接的经销方式。KNP公司仍局限于传统的分销商，并与美国费城的一家纸张经销商——Wilcos-walter-Furlong纸业公司保持一种排他性的联系，而该经销商的功能也仅仅是在美国的东海岸存储KNP公司的产品。在美国西部，KNP公司通过MaMillan Bloedel公司的办事处经销其产品，这家公司拥有KNP公司30%的股本权益。

KNP公司的国外经营活动可以分为两个部分和两个阶段，第一阶段始于该公司在19世纪早期开始向邻国出口产品。

第二阶段始于对KNP公司成长至关重要的欧共体的发展。该公司二战后的发展代表了在欧洲其他制造商发展的一种典型，而要抓住欧洲经济复苏时的发展机遇，管理经验和技能是必要的前提。

欧共体的目标是扫除阻碍经济活动的壁垒。随着共同体的诞生，造纸商及其他行业的公司开始利用那些有技能并精晓新市场的销售代理商，这些公司通过满足各国的需求成功地扩大了它们的市场。

语言对于KNP公司并不构成一种障碍，公司的行政管理人员一般都讲几种欧洲语言，所以语言、文化差异也构不成一个阻碍因素。

在欧洲以外的地区，KNP公司最初是将专门产品出口到非洲和中东地区。在20世纪80年代初，该公司开始对澳大利亚和远东出口，并开始在美国和加拿大市场试销。由于KNP公司积累了以前向欧洲各国出口的经验，因此不存在特别的文化与语言障碍。

通过一家涉足印刷业贸易的销售代理商，KNP公司进入了英国市场。而后，该公司又通过雇佣一家英国纸张经销商Contract Papers Limited来销售其产品，进一步巩固了其在英国市场的地位。目前，KNP公司已拥有这家经销商45%的收益。

目前，KNP公司已经成为欧洲最大的涂渍纸张出口商和纸板产品的主要生产商。根据KNP公司1986年的年度报告，31%的销售集中在荷兰，55%是在欧共体其他国家，14%分布在世界其他地区。

KNP公司的全球化

由于KNP公司在所服务的市场并不生产产品，因此它还不是一家完全全球化的公司。

尽管KNP公司的专业纸制品是全球性产品，但其制造并未符合Yves Doz等国际商务理论家所提出的全球一体化战略，因此最恰当地讲，KNP公司所实施的是一种多地区的国际经营战略。

欧洲与北美的造纸业具有不同的结构。美国公司一般在广泛的林业产品范围实现了较高水平的横向与纵向一体化；而欧洲（除斯堪的纳维亚以外）公司几乎没有机会在本国买到大面积的森林。由于北美公司拥有森林地和广阔的国内市场，因此，欧洲同行很难在美国市场立足。另一方面，虽然瑞典与芬兰的公司拥有林业资源，但其发展却由于国内最终纸产品的狭小市场而受到阻碍。

KNP公司收购了一些与世界各市场相联系的国外纸张经销商，它拥有巴黎的Papetries Libert S.A.公司，持有比利时Wilrijk的Saldiaa Papier股份有限公司51%的股权，以及伦敦的Contract Papers

(控股)有限公司45%的股权。在荷兰,KNP公司分别拥有阿姆斯特丹的Proost en Bandt股份有限公司与内伊梅根的Scaldia Papier B.V.公司35%和51%的收益。

上述收购活动都是在1978年和1979年进行的,均是其抵御欧共体竞争者的防御性战略行动。其竞争者也开始收购销售KNP公司产品的纸张经销商,并利用它们经销其产品。与此同时,KNP公司收购的纸张经销商则继续存贮各类产品,包括其竞争者所生产的产品。

目前没有得到有关KNP公司国外收入的准确数据。从总体上看,分销部门提供2%的经营收益;而造纸部门则提供了62.9%的营业收入和71.7%的经营收益;包装部门提供29.2%的营业收入和26.3%的经营收益。这些数字忽略了内部转移的影响,该部分占公司全部经营活动的8.2%。

全球化的其他方面

从许多方面看,在Lanaken的KNP Belgie N.V.公司的建立是在其他国家新开展生产经营的主要典范。Lanaken造纸厂建于KNP公司经营战略转向为印刷贸易生产特级涂渍纸张之际,这项决策发生在20世纪70年代初期的能源危机之前,它使该公司利用了具有高生产附加值的特级纸。在Lanaken新设的经营支持了带有进攻性的欧洲核心战略,然而,在法国、比利时和英国收购纸张经销商则是一种防御性措施,目的在于防止瓦解目前支持KNP公司广泛的产品范围的现有分销渠道。

这家最终建立在Lanaken的工厂不得不设置在欧洲西北部的重工业三角地带,以便降低服务欧洲主要市场的运输成本。莱格—林堡—亚琛地区接近这个三角地带的中心,并具备生产纸产品所必需的基础设施,邻近的阿尔伯特运河提供了利用安特卫普港设施和运输来自世界各地纸浆的直接通道。

这种情况在某种程度上与KNP公司在德国、意大利和西班牙的包装材料经营不同,其原料来自于KNP公司在荷兰和德国的经营,这种地区分布在战略上有利于降低运输成本。

未来全球化

由于在荷兰生产纸浆的机会十分有限,因此,KNP公司面临的一个更重要的决策是它是否应考虑获取森林资源。相比之下,一些美国和日本的公司则被吸引到发展中国家开发森林资源,从而使其得到有保障的纸浆来源,这就是全球化的一个例证。另一个例证是将过时的造纸机器设备与加工设备转移到劳动与能源成本较低的发展中国家。

未来的战略性发展

KNP公司的高层管理队伍了解世界造纸业的这些发展趋势,泽特勒在帮助规划KNP公司的未来发展时将考虑到这些因素,因为该行业的销售与生产战略已经出现了变化的苗头。例如,该公司于1987年初在Lanaken工厂建立了7万吨生产能力的化学热机纸浆生产线,这是KNP公司最初的一体化经营,它利用获自Ardennes的软木材来代替购自国际商品市场的化学纸浆。该公司正考虑在未来几年内建立第二条纸浆生产线,从而使公司一体化的生产能力翻一番。

在欧洲生产特殊纸张的一体化厂商中,KNP及其他公司将加剧世界各市场的竞争。由于美元贬值和某些欧洲纸制品质量上乘,因此这些公司成功地进入了美国市场。然而,进入美国市场的任何公司都必须考虑到运输成本问题和拥有森林资源的美国厂商的优势。

供案例讨论的问题

1. KNP公司是否应该在其他国家从事生产活动,以便获得在原材料与最终产品成品运输方面的效益?
2. 竞争压力是否要求KNP公司实现前向一体化从事造纸机械的经营?

3. 新技术将对KNP公司的工厂布局生产方式和原料生产具有哪些潜在影响？该影响的时间进程如何？

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Samsung <http://www.samsung.com/>
AT&T <http://www.att.com>
Motorola <http://www.mot.com/>
ICS <http://www.ics.com/>
Toys “R” Us <http://www.tru.com/>
Boeing Inc. <http://www.boeing.com/>
Mazda <http://www.mazda.com/>
Ford Corp. <http://www.ford.com/us/>
WTO <http://www.wto.org/>
Whirlpool Corp. <http://www.Whirlpool.com/index.shtml>
Sears Inc. <http://www.sears.com/>
L.L. Bean <http://www.llbean.com/>
Dell Computers <http://www.dell.com/>
McDonald’s Corp. <http://www.mcdonalds.com/>
Bechtel <http://www.bechtel.com/>
Renault <http://www.renault.com/blenvenue.htm>
General Motors Corp. <http://www.gm.com/>
BICC Group <http://www.bicc.com/>
Ciba-Geigy <http://www.ciba.com/>
Siemens <http://www.siemens.com/>
Asahi Glass Foundation <http://www.af-info.or.jp/>
Toshiba <http://www.toshiba.com/cgi-bin2/index.cgi>

Look Inside Multinational Firms and Their Strategies

<http://yesonline.com/pjslattery/trans1.htm> *The Transnationalist: The Site Without Borders.*
<http://www.vector.casti.com/qc/> *Information on quality for international business.*
<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> *Publicly traded companies throughout the world.*
<http://www.yahoo.com/Business-and-Economy/Companies> *Find a company on the search engine Yahoo!*

<http://www.unicc.org/unctad> *UN Conference on Trade and Development (UNCTAD) reports data on the behavior of transnational corporations.*
<http://www.strategy.business.com> *Articles on strategy by Booz, Allen, & Hamilton, an international consulting firm.*

Hint: Many company homepages have information on missions and strategies. Often you can read or download the annual report.

Find Out about Risk and Other Issues in the Global Environment

<http://www.stat-usa.gov/itabems.html> *U.S. Department of Commerce information on political risk and business factors in big emerging markets.*
<http://www.gral.com/> *Global Risk Assessments, Inc.*
<http://www.polrisk.com> *Information on political risk—some of it free.*
<http://www.laig.com/law/intnet/index.html> *Information on international and U.S. law.*
<http://www.iso.ch> *Home page for the International Organization for Standardization—contains information on the various iso standards.*
<http://www.brint.com/> *International. htm BRINT—great site for business environment sources by country.*

Locate Trade Shows and Business Investment Opportunities

<http://www.info.usaid.gov/welcome/ctis/ctis.html> *The United States Agency for International Development provides information on international opportunities for trade and investment.*
<http://www.tscentral.com/> *Welcome to Trade Show Central.*
<http://www.i-trade.com/dlr09/itcalend/> *cal search*

.shtml *I-TRADE Calendar*.
<http://www.tradeport.org/cgi-bin/tradenet2/tradebase-form> *Trade Show Calendar*.
http://www.tdb.gov.sg/trshow/tr_menu.html
Major Trade Shows in Asia.
<http://asiatrade.com/Convention/index.html>
Conventions and Trade Exhibitions.

<http://k.com.hk/industry/trade/trade.htm> *Trade Fair in Hong Kong*.
<http://www.publications-etc.com/russia/business/events.html> *Russian Business & Trade*.
http://www.tdb.gov.sg/globlink/trfairs/tf_951.html
TRADE FAIRS.

参 考 文 献

- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. 1990. *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Beamish, Paul, J. Peter Killing, Donald J. Lecraw, and Allen J. Morrison. 1994. *International Management*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Berss, Marcia. 1996. "Whirlpool's bloody nose." *Forbes*, March 11, 90-92.
- Business Week*. 1992. "Little companies, big exports." April 13, 70-72.
- Doz, Yves L. 1980. "Strategic management in multinational companies." *Sloan Management Review*, 21:2, 27-46.
- Fortune*. 1995. "The top U.S. exports." Chart, <http://www.pathfinder.com/Fortune/magazine/1995/photos/USExports.gif>, November 13.
- Ghoshal, Sumatra. 1987. "Global strategy: an organizing framework." *Strategic Management Journal* 8, 424-40.
- Hill, Charles W. L. 1994. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Humes, Samuel. 1993. *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma*. New York: Prentice Hall.
- Kraar, Louis. 1989. "Your rivals can be your allies." *Fortune*, March 27, 66-70.
- Main, Jeremy. 1989. "How to go global and why." *Fortune*, August 28, 70-74.
- Morrison, Allen J., David A. Ricks, and Kendall Roth. 1991. "Globalization versus regionalization: Which way for the multinational?" *Organizational Dynamics*, Winter, 17-29.
- Nakarmi, Laxmi, Keven Kelly, and Larry Armstrong. 1995. "Look out, world-Samsung is coming." *Business Week*, International Editions, June 26.
- Norton, Rob. 1994. "Strategies for the new export boom." *Fortune*, August 22, 125-30.
- Porter, Michael E. 1986. "Changing patterns of international competition." *California Management Review*, 28:2.
- . 1990. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Root, Franklin R. 1994. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Schlender, Brenton R. 1993. "How Toshiba makes alliances work." *Fortune*, October 4, 116-20.
- Serwer, Andrew E. 1994. "McDonald's conquers the world." *Fortune*, October 17, 103-116.
- Updike, Edith Hill, and Keith Naughton. 1996. "Revving up the ailing Japanese carmaker is proving to be a much knottier problem than Ford expected." *Business Week*, International Editions, Asian cover story, October 7.
- Wolf, Jack S. 1992. *Export Profits: A Guide for Small Business*. Dover, N.H.: Upstart Publishing Company.
- Yip, George S. 1995. *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

第 6 章

作为多国公司的小企业：克服障碍与寻找机遇

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 了解小企业与企业家的一些基本概念
- 了解小企业怎样开始全球化启动或者怎样分阶段走向国际化进程 (成为跨国公司)
- 理解小企业怎样克服障碍实现国际化
- 明确小企业和企业家国际化过程应考虑的因素
- 了解小企业和企业家如何寻找海外顾客、合作伙伴和分销商
- 了解如何将风险事业战略用于海外市场

案例6-1 小企业的国际化浪潮

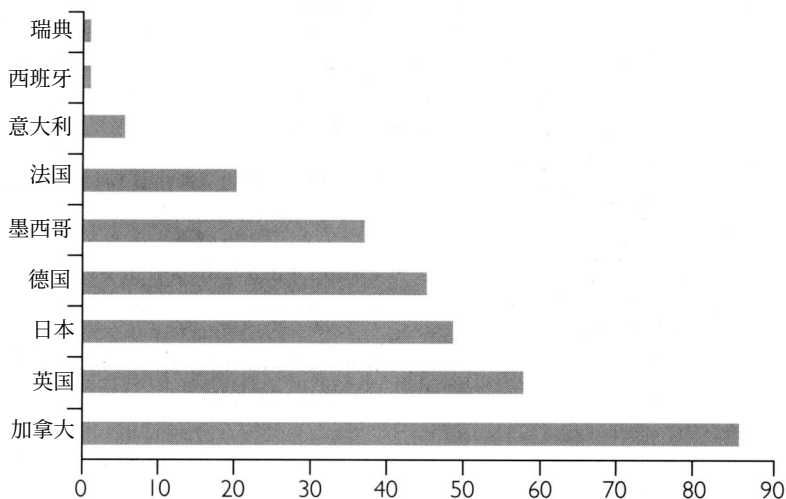
位于缅因州洛克兰德的一家小企业彼克奈尔（Bicknell）制造公司已有102年生产钻头的历史。该公司有雇员65名，年销售额400万美元。

80年代是彼克奈尔公司的辉煌时期，此家族企业营业额的年均增长速度为8%。1990年的经济衰退和建筑业持续低迷结束了其好时光。鉴于国内市场不会很快好转，彼克奈尔公司开始转向国际市场。尽管公司任何人都不具备任何国际经验，但是，38岁的经理约翰E.珀塞尔指出，除国际化之外，没有其他路可走。

两年前在访问墨西哥时，珀塞尔与分销商的会面开始了彼克奈尔公司对拉丁美洲的出口。1995年的海外销售额已占公司年收入的20%。彼克奈尔公司还与中国和越南签了出口协议。

彼克奈尔公司是美国小公司出口浪潮中的一个典型。一项调查表明，在雇员总数少于500人的小公司中，有20%的公司向海外出口其产品和服务，而在1993年该数字仅为16%。特别是越来越多的小公司加入到出口浪潮中来了。

与《幸福》杂志评选世界最大的500家大公司类似，该杂志每年报告美国增长最快的500家小公司。最近对这500家小公司的调查报告表明，在1995年，这500家小公司有45%在经营全球业务，超过了1994年的38%。图表6-1表明了这500家公司在不同国家从事经营的数量。加拿大、英国、日本和德国已成为业务增长最快的美国小公司最普遍关注的目标。



图表6-1 500家公司在不同国家经营的数量

资料来源：Based on Barrett 1995; Inc. Online 1995, 1994a.

对大多数国家的经济来说，小企业贡献卓著。案例6-1说明了美国小公司在国际市场上的影响在不断增强。甚至在欧洲和北美的发达国家以及日本，98%以上的企业是小企业。在这些国家中，小企业雇佣了50%以上的劳动力，产出占到了整个国家GNP的一半左右（UNCAD 1993, 11-12数据）。最近美国大公司在缩小规模的过程中，小公司创造了2/3强的新增就业机会（Scarborough and Zimmer 1996, 35-36）。

如果考虑到小企业对国家经济增长和日益全球化的经济的重要作用，那么，对于小企业到海外寻求发展机会也就不会感到奇怪了，它们只不过是走其“兄长”（在规模上称其为兄长）的公司走过的路。在开拓海外市场过程中，大公司的参与战略与跨国战略同样适用于小企业。它们可以选择出口、举办合资企业、从事许可经营和进行对外直接投资。小企业也可以在产品调整和建立跨国

供应、制造和分销网络方面采取多地（Multilocal）战略。但是，由于其规模小，而且通常由创立人控制，所以，小企业面对的环境与大型跨国公司又有所不同。本章将举例说明小企业在走向国际化过程中将面对和需要克服的障碍。本章还将说明如何将一些基本的企业家战略应用于小企业，使其将产品和服务推向海外市场。本章的主题包括对小企业与企业性质性质的界定、明确小企业的国际化道路（从全球启动到循序渐进）、明确小企业怎样克服国际化的障碍以及小企业用于寻找海外市场、开拓国际市场的市场战略。

6.1 什么是小企业

对于什么是**小企业**，存在着多种定义。联合国最近的一项研究将中小企业界定为雇员数少于500人的企业（UNCAD 1993, 201）。而新闻界通常认为小企业就是雇员人数少于100人的企业。美国小企业管理局对它的界定更为复杂，它对“小”的界定随行业不同而改变，并且同时采用销售收益与雇员人数两个指标来衡量企业的规模。例如，按照美国小企业管理局的分类，一般建筑业的小企业年收益不超过1700万美元；但在批发贸易行业小企业，年收益则可以达到2200万美元。制造业的小企业的最多雇员数在500~1500人之间，依具体行业而定（Scarborough and Zimmer 1996,38）。

6.1.1 什么是企业家

企业家是指为寻求利润与增长而创建新的经营项目的人。企业家承担着没有经过检验的新的经营业务所带来的风险与不确定性。当公司进入一个新市场、提供一种新的产品或服务，或引用一种新方法或新技术，以及对原材料利用上的创新时，公司就涉足了**新的风险事业**。新的风险事业之所以会带来风险，是因为新的风险事业的生存与盈利前景都是不断变化的。有些公司生存下来了，有些公司则倒闭了；有些公司开始盈利并发展壮大，有些公司则依然是小规模，停滞不前。无法预见其结果，是因为新兴企业的创立者不可能全部地预见到其公司可能遭遇到的风险（Dollinger 1995,6-8）。

案例6-2 在东欧国家寻找发电技术的市场

国际电力公司（Power International Inc.）是美国爱达荷州北部的一家拥有30名雇员的小型工程咨询公司，公司执行总裁麦克·梅莉恩（Michael Maillinen）正在寻求扩大公司业务，但本地市场很有限，他该怎么办呢？

梅莉恩通过在前东欧集团国家寻找机会来解决这一问题，国际电力公司可以帮助这些国家实现发电厂的现代化。结果，目前国际电力公司已在布拉格拥有35名雇员，并且，公司的绝大部分业务已经国际化。

资料来源：Based on Torbenson 1994.

有些人认为，企业家精神是所有小企业的发展动力（Scarborough and Zimmer 1996），缺乏企业家精神，小企业就很难得以生存。在一定意义上讲，企业家必然要面对开创新事业的风险与不确定性。

进军国际市场是小企业家的一种越来越重要的行为。进入国际市场，像案例6-2中的国际电力公司一样，要实现国际化，公司就必须接受通过进入一个新的陌生外国市场创造新的风险事业所带来的附加风险与不确定性。

6.2 国际化与小企业

小企业如何进军国际市场呢？这一节将通过介绍小企业进军国际市场的两种途径来回答这个问

题。第一种，有些企业遵循国际化参与的阶段模型进入国际市场，其中每个阶段都会加深企业对国际市场的参与程度。第二种方式是企业作为全球公司来创建，在开展国内业务的同时开展国际业务。小企业循序渐进国际化的方式被称为**小企业阶段模式**。而公司从创建之日就开始其全球业务的方式被称为**全球启动**。下面将详细讨论小企业国际化的这两种途径。

6.2.1 小企业国际化的阶段模式

按照传统观点,小企业实现国际化要遵循阶段模型,即小公司要采取循序渐进的方式实现国际化。这样的公司开始时只是消极的出口商,完成国际订单,但并不积极寻找国际销售机会。尔后,该公司可能增设一个出口部或者是一个国际部,对于国际销售的态度会更加积极一些。接下来会是合资或者是直接投资。阶段模式可用于小企业实现国际化方面大部分的尝试。但几乎所有的小企业都不具备一下子实现经营全球化的管理与财务资源。

小型创业企业实现国际化的典型阶段包括 (Dollinger 1995,148-49) :

- 阶段1 —— **消极出口** : 公司完成国际订单,但不主动寻找出口机会。在这一阶段,许多小企业主并没有意识到他们还有国际市场。
- 阶段2 —— **出口管理** : CEO或专职经理开始有意识地寻找出口销售机会。但由于资源有限,处于这个阶段的大多数小企业依赖于间接出口渠道(参见第5章)。然而,这个阶段对企业家或小企业经理来说,通常又是在思想导向上的重大转变,出口被视为新的经营机会。
- 阶段3 —— **出口部** : 公司开始投入大量的资源来扩大出口销售,经理也不再认为出口的风险并非无法承受。对大多数小企业来说,关键是在当地找到一个好的分销伙伴。
- 阶段4 —— **销售分公司** : 当一个国家或地区对公司的产品出现高度需求时,设立当地销售机构的机会到来了。小企业必须具备足够的资源派遣母国经理到国外任职,或者招聘和培训当地经理与工人来管理这些经营。
- 阶段5 —— **海外生产** : 生产公司的海外经营不再局限于价值链的下游活动,它可使公司获得当地产品调整或者生产效率等当地优势,公司可以采取许可证、合资企业或直接投资方式。对于小企业来说,这个阶段通常是一个非常艰难的阶段,因为直接投资失败的代价会威胁整个公司的生存。
- 阶段6 —— **实现跨国经营** : 规模小并不能限制企业建立具有跨国公司特征的全球一体化网络。正如我们将要看到的,有些企业家一开始建立小企业就具有跨国性。

许多小企业与一些大公司发现,可控的阶段性国际化过程完全适应它们的战略条件,沿循阶段模型可以使公司将风险降低到最低限度,并逐渐丰富其国际经营经验。相反,其他一些公司所拥有的产品通常要求它们一开始就国际化,或者通过国际化的各阶段迅速实现国际化。在下一节,我们将探讨日益增长的全球启动现象,展示一些公司是如何从经营一开始就转变为全球经营的。

6.2.2 小企业全球启动

全球启动是指小公司在创建之时就具有多国公司的性质,这不可能吗?这在今天的国际市场上不是不可能的。下面的多国管理挑战说明了法国泰克诺德 (Technomed) 公司的杰拉尔德·哈斯考特 (Gerald Hascoet) 是如何应付全球化挑战的,这甚至发生在其公司拥有自己的产品之前。



多国管理挑战

你能从一开始就走向全球化吗

泰克诺德公司创始人杰拉尔德·哈斯考特认为,其公司必须要大步迈向全球化。他有一种可以在任何国家销售的产品,该产品是一种碎石用的机器,它利用震荡波代替外科手术来粉碎胆结石或

肾结石。目前，哈斯考特正与西门子这样的主导公司争夺市场。但是，要获得成功，哈斯考特就必须在世界主要市场建立分支机构，并通过分销商和代理商覆盖世界上的其他市场。

哈斯考特把他的大胆计划卖给了一个法国投资集团，这使他得到了 550 万美元的风险资本，并首先在德国、意大利、日本和美国创建了四家全资子公司。哈斯考特以很低的专利权使用费从法国国家卫生医药研究院（一家政府资助的纯研究性质的实验室）获取了该技术的使用权，从此便开始了其经营。

从接待人员开始，哈斯考特招募具有多国经营理念的人员。英语被作为公司的通用语言，即使在其本土法国，也是如此。公司雇员绝大多数来自泰克诺德公司的经营所在国家。泰克诺德利用一个全球分包商网络来为其在法国里昂的最终装配供应零部件。

短短两年内，泰克诺德公司就转为盈利。三年内公司的经营就发展到 28 个国家，产品包括两种不同的医疗系统和处在测试中的第三种系统的原型。

资料来源：Based on Mamis 1989.

全球化启动需要特殊的条件和组织。一种观点认为全球化启动需要注意六个关键要素 (Oviatt and McDougall 1995), 无疑, 这些要素与促进所有规模的跨国公司的全球化力量类似。它们包括:

- **分散的人力资源**：当关键技能分布在世界上不同的地方时，这时的条件有利于全球启动。为利用这些人力资源，公司必须在可以发现最好且最便宜的技能的任何地方设立经营。
- **风险资本的国际来源**：如果企业家拥有从本国或其他国家获取资本的来源，这时的条件有利于全球启动。当公司的经营遍布全球时，它就能够迅速地转向最容易获得且成本最低的资金来源。
- **全球需求的存在**：当世界上许多国家存在对公司产品或服务的需求时，这便是有利于全球启动的条件。在前面的讨论中，全球需求的存在就是推动该公司在创建之初就立即全球化的重要驱动力。
- **缺乏对区域市场的保护**：如果信息的流动和沟通可以打破地域障碍，并允许来自其他国家的竞争对手仿效一项新的事业，这时的条件有利于全球启动。一个公司必须即刻实现全球化，以便在竞争对手的国内市场中站稳脚跟。
- **支持新事业必需的全球化销售**：当任何一个市场都不足以吸纳企业的全部销售时，这便是有利于全球启动的条件。公司可能在其本国市场上抢占了几乎全部的市场份额，但仍不能取得足以维持生存的销售收入。研究与开发支出巨大的高技术企业通常需要在全世界取得巨大的销售，才能抵补其研究与开发投资。
- **避免后续国际化障碍的潜力**：在企业发展的初期全球化比以后再向全球经营转变更容易时，这时的条件支持全球启动。所有组织发展历史与文化如果最初是成功的话，那么，它就会压制以后变革。国内的成功可能会压制企业家精神，并可能导致失去组织生命中后续的国际机遇。

尽管对一个新企业来说，全球化启动并非总是可行的，但是，当具备了适当的条件时，全球启动便代表着许多新公司日益普遍的选择。

所有新兴的小企业都要面对**企业障碍与规模障碍**问题，也就是说，新而且小通常使企业失败的概率大于成功的概率。规模小通常意味着资源有限，而时间短意味着新而且缺乏经验，尽管所有的企业家事业都具有风险性，但是，全球启动比国内风险事业的风险更大。然而，即使国际化具有更大的风险和复杂性，但全球启动为处于迅速全球化产业的新企业提供了唯一的成功通道（Oviatt and McDougall 1995）。

6.3 克服小企业国际化的障碍

传统观点认为，小企业面临着许多成为跨国公司的障碍。规模小通常意味着只有有限的人

力和财力资源可用于国际活动，规模小通常还意味着无法像大公司那样以有效的规模生产产品或服务。小公司的高层经理也通常缺乏国际经验，这些经理对公司发展成为跨国公司通常持有消极态度。他们会认为，国际经营风险太大，并且不具有盈利潜力。消极的管理态度和以往在国内所取得的成功常会导致具有强烈的国内倾向的组织文化。

尽管国际化面临着诸多困难，但是，许多小企业仍然积极地打入国际市场，并且取得了成功。下面我们考虑一些国际化的障碍，并列举小企业及企业家是如何克服这些障碍并获得国际经营成功的实例。

6.3.1 发展小企业的全球性文化

当一个组织的经理与工人在观念上从全球而非只是国内看待战略机遇时，**全球性文化**就形成了。在组织的所有层次，成员们都以一种共同的语言来阐述国际经营，这种共同语言为组织内成员的交流和理解并接受公司在国际市场的行为提供了一个框架（Caprioni, Lenway, and Murtha 1994）。

总体上讲，日益激烈的国际竞争和日益增大的国际市场已经迫使诸如汽车工业等行业中的大公司更加注重发展全球性文化，生存要求所有国籍的高层管理人员对全球竞争作出相应的反应。

然而，小企业的主要决策者及其组织文化往往将竞争视野仅仅局限于国内，从而使它们忽略了国际发展机会。在一个真正的全球性文化中，具有企业家精神的管理人员要使他们自己及其公司形成全球性的思维方式，并体现在公司内发生的任何事情上。人们相信，国界是一个愈来愈不重要的因素，还相信公司可以在世界上任何地方开展经营和从事价值链（例如，研究与开发、生产及筹措资本）活动。

一个组织主要决策者的一些特征也会影响到全球性文化的形成（Dichtl, Koeglmayr, and Mueller 1990），这些特征包括：

- **对国外市场感知的心理距离**：它是指在多大程度上管理人员相信所参与的国外市场仅仅是不同的。当主要管理人员克服了国际市场“仅仅是不同的”的信念，全球性文化更有可能形成。
- **国际经验**：缺乏外语培训和国际阅历的经理通常抵制国际化。然而，已积累了国际经验、甚至只有国外旅行观光经历的经理会具有更强烈的寻找全球机会的倾向，甚至是国外度假所遇到的机遇也常常可能引发小企业的国外发展。
- **规避风险**：不愿承担风险的经理很难支持企业的国际化，国际化需要具备企业家精神，从而具备敢于承担风险的意识。
- **对国际战略的总体态度**：有些管理人员只看到国际战略思想会危及现状，而另一些管理者则将国际机会视为对公司及其自身的职业生涯有利。当企业所有者或企业家促使公司支持并奖励寻求国际机会的价值观时，全球性文化就将得到发展。

那些拥有全球性文化并且其主要决策者将世界视作发展机遇的公司更有可能成为多国公司。下面的案例6-3将说明公司执行总裁的国际经验是如何帮助一个组织克服全球性文化缺陷的。

案例6-3 五年内成长为跨国公司

1986年，丹尼斯·吉林斯（Dennis Gillings）还是一家只有4年历史的药物研究公司的主管，该公司只设在美国，并只拥有35名雇员。但是，丹尼斯具有国际眼光，他长在英国，曾在一家美国企业从事管理工作。他发现统一的欧共体市场的开放对其公司是一个绝好的机会。丹尼斯当时推断，如果他在统一的欧共体市场建立的早期就启动在欧洲的经营，那么他将拥有巨大的竞争优势。

丹尼斯现在回忆起当时的情况说，当他提出为其只有4年历史的公司设立一个欧洲办事处时，“公司的每个人都认为我简直是疯了”。他具有国际头脑，但他的公司并没有。为形

成国际性文化，他谨慎起步了。吉林斯在集中精力创办伦敦办事处之前，调查了 30个潜在的欧洲客户。在5年时间里，丹尼斯的公司即昆蒂莱斯（Quintiles）公司已在5个国家开设了办事处。

为发展更高层次的国际文化，昆蒂莱斯公司利用外派经理开始国外经营。不久，公司就开始雇佣当地经理，以利用其当地的关系。昆蒂莱斯公司采用精密的电子通讯系统来保持公司内员工的联系。从一家美国小型专业服务公司起步，昆蒂莱斯公司现在已发展成为一个快速成长的多国公司。通过几年的国际扩张，昆蒂莱斯公司的销售额已从 190万美元扩大到6 000万美元。

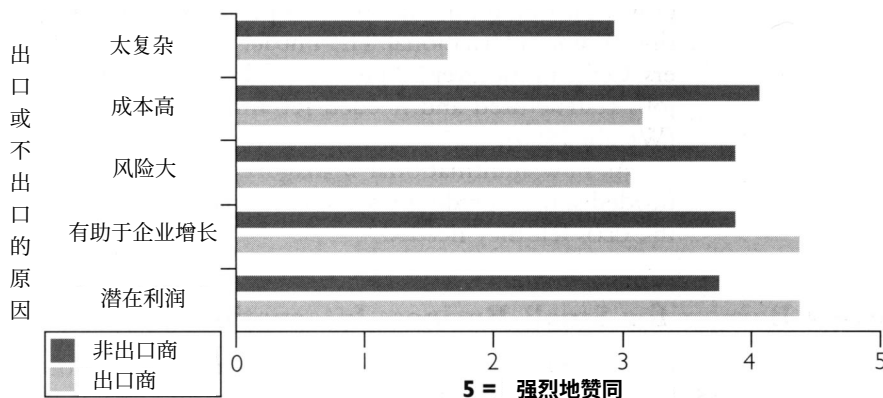
资料来源: Based on Mangelsdorf 1993.

6.3.2 改变主要决策者的态度

阶段模式和全球启动模式都强调主要决策者的态度是中小企业发展国际性文化的关键。对逐阶段地实现企业国际化的公司而言，每一阶段都表明公司主管增加对国际化的投入。

在国际化的早期，经理会认为国外市场风险太大，进入成本高且潜在收益低。由于这些对国际化不同程度的消极态度，大多数中小企业的国际销售额都是来自在文化和地理上相近的国家。例如，绝大多数加拿大公司开始出口时，首选地区是地理和文化上相接近的南部近邻。这种谨慎地逐步国际化有助于高层经理改变最初对国际市场的怀疑态度。在后续的国际阶段，这种态度将会改变，国际市场通常被认为是比国内市场更有利可图。（Calof and Viviers 1995; Miesenbock 1988）。图表6-2显示了美国工业设备行业出口商和非出口商对国际化截然不同的态度。

对国际市场持积极的态度可能对全球化启动而非缓慢进入全球市场的公司更为必要。专家（Oviatt and McDougall 1995）认为，成功的全球启动要求创建者将全球观念传播给组织内的每个人。具有国际经验与国际联系的经理，如案例 6-3中提到的丹尼斯·吉林斯，这有助于他取得成功。吉林斯利用早年在英国的联系帮助其公司几乎从一诞生就成为了全球性的多国公司。



资料来源：Adapted from Kedia and Chhokar 1985.

图表6-2 关于小企业出口商和非出口商国际化的不同态度

6.3.3 获得经验：小企业执行总裁的使命和个人命运

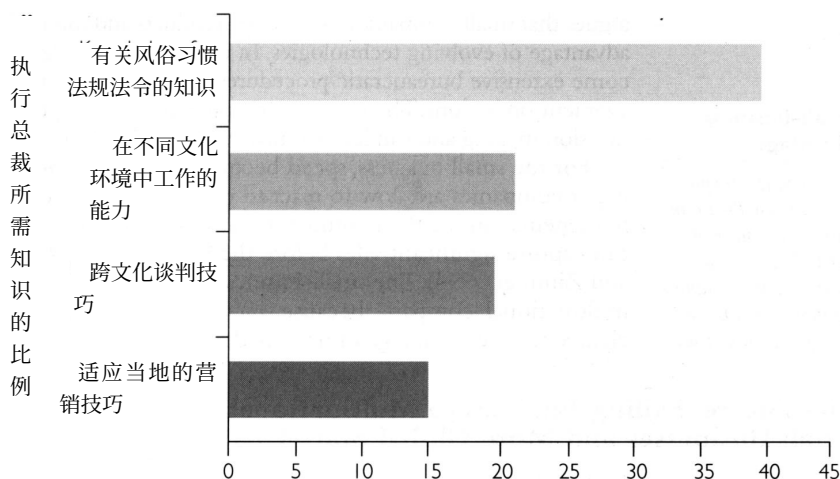
国际化对公司执行总裁个人生活与使命的影响在中小企业国际活动中的作用相对大公司要重要

得多。小企业的所有者通常是执行总裁和企业中的开拓者。当国际化影响到其个人时，也就威胁到整个组织的基本结构（Wright 1993）。

对于一个小企业而言，开辟一个新的市场通常是执行总裁个人的职责。尽管小公司执行总裁只花费 20% 的时间管理出口和其他国际业务，但他必须愿意为该事业支付超出经济代价的成本（Beamish and Munro 1987）。对于一个致力于国际化的执行总裁来说，存在着社会成本与商业成本。执行总裁对新的国际事业的责任通常会导致旅行次数的增多和紧张压力的增强。许多执行总裁感到这些活动对其家庭生活也具有负面影响，他们也不愿意远离对其企业的日常管理（Wright 1993）。

此外，当公司发展成多国公司时，小企业执行总裁的工作也会发生变化。一项对新近从事出口的加拿大制造商的研究发现，50% 以上的执行总裁感到国际化使他们的职责有了改变。结果似乎是对执行总裁的影响要大于对工人的影响。在同样的公司里，仅有 20% 多一点的雇员的工作由于国际经营而作了调整，并需要再培训（Wright 1993）。

作为新的多国公司经理，加拿大的执行总裁也相信他们需要为进行国际经营而进行技能更新。图表6-3列出了执行总裁们感到他们需要的主要技能。



资料来源：Adapted from Wright 1993, Table 1.

图表6-3 小企业执行总裁介入国际化所需的培训与知识

6.3.4 规模是小企业国际化的障碍吗

大公司具有较强烈的进入出口市场的倾向，大公司拥有更多的资源抵御出口的风险，并且当国内市场饱和时，还通常具有更强烈的出口动力（Bonacorsi 1992）。

许多学者和小企业经理都强调，只有大公司才具有成为多国公司的资源（Bonacorsi 1992）。实际上，绝大多数研究表明，企业越大，越可能出口其产品（Chrestensen, da Rocha, and Gertner 1987）。在那些从事出口的公司中，大公司更倾向于有保证的出口，而小公司则倾向于被动出口。大公司也服务于较多的国别市场。例如，一项对加拿大公司的研究发现，总销售额超过 5 000 万美元的公司平均出口到 27 个不同的国家，而小公司平均只出口到 12 个或稍多一点的国家（Calof 1993）。

然而，国际化的规模障碍可能仅存在于国际化决策阶段，换句话说，规模大使公司更易于从事出口或直接投资。但是，专家们指出，一旦公司选择了国际化发展方向，那么小公司的国际销售强度至少不低于大公司（Calof 1993）。国际销售密度指的是国际销售额占公司总销售额的比重。因此，一旦涉足国际经营，那么，小型多国公司所取得的销售收入在比例上不低于较大的多国公司（Bonacorsi 1992）。

对加拿大公司的同一项研究还表明，为什么小型多国公司能够在国际销售强度上超过大型多国公司。研究人员发现，利用外国直接投资的小公司能从国外销售中获得其总收益的68%以上，而相比之下，利用类似投资的大公司只能获得总收益的48%。同样，小型出口公司与大型出口公司同样能从出口中获取大约1/3的收益（Calof 1993, 64-65）。

即使是最小的多国公司（雇员不足20人）也可在出口方面取得重大的成功。据估计，这些微型公司的出口占美国全部出口的12%（Inc. Online 1994a）。

6.3.5 发挥小公司的优势

尽管存在一些国际化障碍，但是，小公司具有一些大公司无法匹敌的优势和通常更加稳定的组织。实际上，“全球之谜”（The Global Paradox）的预言作家约翰·耐斯比特（John Naisbitt）预言，小型多国企业在日益增强的全球经济中将拥有更强大的优势。他指出，小公司能够更快地革新产品及公司内部经营以利用更新的技术。相反，大型组织在采用新产品或新的管理方式时，通常必须克服庞大的官僚程序，大型组织的官僚程序会延迟决策，甚至可能导致在全球市场上错失良机。

对小企业来说，速度就是**小企业优势**。当大公司对迅速变化的条件反应迟缓时，雷厉风行的企业家可以利用他们的速度竞争优势。作为市场的首入者，它们可以在大公司做出反应之前获取巨大的销售额（Scarborough and Zimmer 1996）。小公司的优势对多国公司来说相当重要，因为全球经济日益要求迅速变化以利用新的市场。

6.3.6 未来：多国小企业壁垒的降低与更多的全球启动

小企业国际化的许多障碍越来越容易克服。政府支持小企业出口和销售的项目正在扩大，诸如NAFTA和WTO等高效的贸易协定使贸易变得日益简单，并降低了以往阻碍许多小公司国际化的资源要求。由政府及诸如3W网络等其他来源的国际商务信息的飞速增长，也为企业家们发现国际商业机会提供了垂手可得的财富。这种有关国际商务机会的知识转而对企业家去考虑全球启动，并使现有小企业更易于发展成多国公司。

从事国际经营活动的小企业数量的增多也使其他企业发展全球性文化越来越容易。如今，潜在的国际企业家不仅能更清楚地认识国外商务机会，而且还把其他成功的小型多国公司的文化引为己用。此外，随着更多的经理在国际商务中经验的积累，小企业的所有者和企业家对国际销售的消极态度随之减少。

尽管小企业国际化的壁垒可能正在降低，但经理们仍需要评估其企业是否具备了国际化的条件。下一节将提出一系列有助于小企业人员进行国际化决策的诊断问题。

6.4 小企业走向国际化的时机

小企业在考虑国际化选择时，像大企业一样，必须对同样的问题作出回答。但是，绝大多数小企业产品数量和服务有限以及资源的限制使得某些国际化的驱动力对于小企业来说更为重要。当对一些问题的回答肯定时，表明小企业具备了发展成多国公司的条件，这些问题包括：

- **我们拥有一种全球化产品或服务吗？**一种全球产品或服务只需针对各国条件稍作改变就可以在世界范围内销售，由于小企业很少拥有适应当地需求调整每一种产品的资源，因此，生产一种世界范围的标准化产品会使其全球化更为容易。正如第5章所讨论的，如果顾客有相似需求，或顾客在世界各地寻求一种产品或服务，那么就存在着更大的国际化机会（Yip 1995, 19）。
- **我们拥有国际化所需的管理、组织和财务资源吗？**即使采取比较简单的参与战略，国际化也需要巨大的财力和人力资源基础。图表6-4给出了一些小企业面向国际化前景所需关注的与资源要求相关的问题。

图表6-4 小企业决定国际化需要考虑的问题

管理目标

- 国际化的原因
- 最高管理部门应该如何做出国际化决策
- 管理部门预测国际化运作应该在多长时间内见效

管理经验和资源

- 公司应该具备哪些国际化知识(国际销售经验、语言能力等)
- 谁应该对公司的国际组织部门负责(如出口部门)
- 需要什么样的组织结构
- 上层管理部门应该如何分配时间

生产能力

- 如何运用当前生产能力
- 国际销售是否会对国内销售造成伤害
- 在母国或外国当地市场追加生产的成本有哪些
- 需要对产品和服务进行哪些调整

财务能力

- 能向国际生产和营销注入多少资金
 - 可以支持什么水平的国际运作运营成本
 - 与国际营运争夺资金的其他财务活动有哪些
 - 国际化营运所获得的回报必须达到什么水平
-

资料来源：Adapted from U.S. Department of Commerce 1992, Table 1-1, p.1-4.

- *即使我们拥有资源，我们愿意投入这些资源并面对国际化的风险吗？* 小企业经理必须把国际化与开创其他新的事业同等对待。对于一个拥有适当的产品的公司，来自新的国际经营的收益最终会超过投资，并使对风险的暴露回报所值。要获取这些潜在的回报，经理必须克服前面提到的心理与文化上的国界。
- *存在令我们感到经营环境舒适的国家吗？* 由于不具备了解众多国家文化和商务惯例所需的资源，所以，小企业经理通常首先在与本国文化相近的国家寻找国际化机会。
- *存在使我们的商品或服务有利可图的市场吗？* 即使拥有好的产品或服务，还存在一个关键问题，就是要进入哪些国家。例如，Ekkwill Tropical Fish Farm 管理人员的一项研究表明，捕鱼在许多国家都是普遍的嗜好。目前其产品的 1/3 销往亚洲、拉丁美洲、加拿大和西印度群岛 (Knowlton 1988)。
- *我们应该进入哪个国家？* 这需要一个彻底的战略分析，企业需要确认各国潜在的威胁和机会。例如，对一种产品现时与未来的需求可能因国家不同而异，每个国家也存在不同的竞争对手和不同的进入壁垒（关税、复杂的分销体系等等）。图表6-5概括了小企业寻找国外客户应遵循的步骤。
- *我们拥有难以被大型多国公司或当地企业家仿制的独特产品或服务吗？* 尽管小企业可能有进入市场的速度优势，但大型多国公司可以凭借规模优势，通过采用定价低的产品来仿制创新。为保持其相对大型多国公司的竞争优势，小型多国公司必须拥有罕见的（即不易仿造）并富有价值的资源（能使公司生产对顾客有价值的产品或服务的要素）。这些罕见的并富有价值的资源可能包括技术先进、创新或高质量，它们赋予公司不断推出高级的产品或服务的能力 (Barney 1991)。

图表6-5 选择国际市场的步骤

1. 筛选潜在市场

- 获取在潜在国家生产或有关产品出口的统计数据
- 鉴别出5到10个市场巨大、增长迅速的国家，分别对这些市场在过去年份中的趋势和不同的经济环境进行检测分析
- 额外找出几个市场规模较小的新兴市场。这些市场可能提供先发优势
- 以最有潜力的3到5个市场为目标市场。在管理风险承受能力的基础上，与新兴市场结合在一起建立复合市场

2. 进入目标市场

- 检测公司产品或服务市场的市场趋势，分析可能影响需求的产品或服务
- 对与公司产品或服务使用者有关的人口特征趋势进行鉴别(收入、年龄、受教育程度、人口等等)
- 估计产品或服务的总消费量及国内、外生产厂商的供应量
- 对来自国内生产商和其他国外竞争者的竞争态势进行分析，包括价格、质量、特性和服务
- 确定当地产品分销渠道
- 评估产品或服务需要进行哪些调整、完善
- 区分出所有出口或其他合作方式壁垒(关税，所有权限制、出口控制等)
- 区分出所有外国或本国进入市场的激励措施

3. 得出结论，做出选择

资料来源：Adapted from U.S. Department of Commerce 1992, p. 3-2.

- **区位优势存在于价值链的上游吗？**小公司的国际化不一定只是诸如营销这样的价值链中的下游活动。当在供应或制造业方面存在低成本或高质量优势时，小型多国公司可以通过在其他国家筹供原材料或从事生产，获取大公司可利用的相同区位优势。例如，一家在莫斯科、爱达荷生产高质量冲锋舟的小公司——西北河川供应公司（Northwest River Supply Corp.），发现在墨西哥从事生产的重要成本优势。同其大公司竞争对手相比，它可以以较低的价格生产较高质量的产品。
- **我们不成为多国公司行吗？**即使是对于小企业，也存在多种因素，使得转变为多国公司成为一种生存的需要。萎缩的国内市场要求企业实现国际化以保证经营收益。要保持相对于竞争对手的价格竞争力和利润率也需要寻找低成本的原材料和生产设施来源。小型多国公司会发现成为多国企业的正面形象对吸引新的客户和投资者是非常必要的。

下一节考察小型多国公司采用的不同的参与策略。

6.5 建立与国际市场的联系

6.5.1 参与策略

中小多国公司与大型跨国公司具有同样的参与机会，包括出口、许可、合资企业和对外直接投资。但是，一般来说，小企业重视将出口作为其主要的国际参与策略。对于那些不了解国外潜在客户或不具备建立海外销售机构所需资源的小企业，间接出口是最合适的参与策略。这些企业利用ETCS或EMCS的服务将其产品打入国际市场。

但是，即使是一家缺乏国际经验的小企业，当它们能够在国外发现适当的分销渠道时，也可以跨越到直接出口或更高级的国际化阶段。下面的案例6-4说明了与外国分销商建立紧密关系的优势。

只要是市场易于了解并且文化差异不大，肖福纳就会选择直接投资于全资拥有的子公司。但是，在适当的条件下，他更倾向合资企业。他提出小公司应遵循下列步骤：

- 估计公司的能力：由于管理资源较少，小公司无法在不影响其当地发展的情况下将大量的经理派往国外。当你将经理派往国外时，应权衡你的管理资产的代价。
- 弄清楚你是否能够应付国外市场：如果国外市场差异太大并且你不具备足够的资源，那么你就应选择合资企业。
- 当时机成熟时出击：发展中国家的税收减免及其他刺激措施通常可利用的时间较短。
- 寻找了解你的产品的合作伙伴：有一个知识丰富的合作伙伴可能比找到一个以前经济上的成功者更重要。
- 舍得花时间，有耐心：要使合资企业运作起来，从找到合适的合作伙伴到生产出产品销售到市场的时间可能会比你预想的要长。

资料来源：Based on *Inc.Online* 1994b.

- **商品目录陈列**：除了企业无须在展销会上设置展品或人员外，商品目录陈列与贸易展销会相类似。商品目录陈列是在某个场所利用商品目录、销售手册和其他图片说明来展示一个公司的产品或服务，一些美国使馆和领事馆提供有关美国物品的商品目录。由于公司只需寄出印刷材料，因此，商品目录陈列提供了一种测试国际市场的低成本方式。

- **国际广告代理机构和咨询公司：**国际广告代理机构和咨询公司在全世界都设有办事处，并通常配有不同产品或服务方面的专家。国际广告代理机构能提供适应当地国家环境的广告和促销服务。咨询公司通常比较详细地了解当地的法规、当地的竞争对手和当地的分销渠道。利用这些服务的公司很可能要支付可观的费用，但是，当地市场的专门知识和联系会使这些开销物有所值。

- **政府资助的贸易使团：**为了促进国际贸易的增长，政府通常资助贸易使团。这些使团代表着寻求在所访问的国家开辟新市场的公司或行业。东道国政府通常会介绍当地潜在的销售代表、分销商和最终用户。

- **直接接触**：尽管这通常难度大和成本高，但是，小企业的企业家和经理可以直接找到渠道合伙人、合资伙伴和最终用户。正如前面案例中提到的昆蒂莱斯公司的丹尼斯·吉林斯就是在开办其公司在伦敦的办事处之前直接与30家欧洲潜在客户联系的。如果经理或企业家能找到重要的中介亦即潜在的合作伙伴或分销商，或者能直接与潜在的客户取得联系，那么采用直接接触可能最有效。

图表6-6给出了美国政府向寻求国际联系或潜在客户的企业所提供的一些程序，其他国家也提供类似的服务。图表6-7表明了，在3W世界范围网上能使多国公司找到贸易线索的一些来源。下面要讲述的关于阿卡科博尔（Acucobol）公司的案例6-5表明企业家帕梅拉·科克尔（Pamela Coker）是如何利用贸易展销会上的联系建立起一个发展中的多国企业的。

图表6-6 美国政府的一些建立国际联系的计划

商业联系部计划

- 出口联系一览表服务：通过邮寄方式向国外分销商、制造商、零售商、服务公司和政府机构提供一览表
- 贸易机会计划(TOP)：向国内出口厂商提供国外厂商的定货单或作为国内产品或服务的销售代表
- 代理商/分销商服务(ADS)：为寻找国外进口代理商和分销商的美国出口商提供寻找客户的服务
- 美国商业新闻(CNUSA)：通过大使馆和领事馆提供说明目录和电子公告牌

商业贸易事务部计划

- 保证贸易展览会计划：向商业部提供援助，支持那些同意向小公司和刚开始经营出口业务的公司提供特殊援助的贸易展览会组织者
- 国外购买者计划：向那些可能遇到潜在外国购买者、分销商、被许可人或合作企业合作伙伴的贸易展销会提供海外促进性援助
- 贸易中介代表团：由商业部成员组成和领导，这些代表团向刚开始做出口贸易的公司和新进入市场的公司介绍国际主题

(续)

-
- 贸易代表团：与贸易中介代表团相类似，这些代表团为美国制造商和服务提供商接洽国外客户

美国农业部计划

- 商品和营销计划：为公司提供特殊农产品的消费、贸易、存货及营销信息数据
 - 高价值产品服务部门：提供贸易展销会，来自对美国农产品感兴趣的海外购买者的贸易引导及海外产品的免费广告
 - 贸易援助和规划(TAPO)：为美国农业出口商提供信息服务
-

资料来源：Adapted from U.S. Department of Commerce 1992, pp. 7-1-7-6.

图表6-7 网上的一些国际贸易线索

电子贸易机会系统：ETO每周新闻服务

ETO每周新闻服务的信息来自于贸易站点和与 ETO系统有关的贸易组织用户之间的每日发行的电子贸易机会(ETO)。这一网点依产品门类列示出了贸易机会目录。这一网址也为新闻信件提供了登录服务，从而使你每周都可以从其信箱中收到 ETO 信息

世界贸易市场

与联合国贸发会议(UNCTAD)合作的世界贸易市场已经成为著名的贸易搜索系统，迎合了全世界范围内捕捉、传播和搜索贸易信息的需求。世界贸易市场的数据由联合国、世界贸易市场代理机构、研究机构和国际互联网公共委员会负责每日更新

贸易网世界服务

贸易网是一个由出口商和进口商组成的民间私人组织，这些出口商和进口商通过向贸易网所有成员发布电子邮件信息来买卖商品。你需要做的仅仅是收发电子邮件和访问这一网址。贸易网不是某个国家专有的，成员遍布世界各国。想要加入贸易网必须首先登录注册（免费）

贸易伙伴

通过贸易伙伴，你既可以搜索出口商、进口商，也可以搜索从事商务工作的服务供应商或其他有意向从事商务活动的厂商，而且这种搜索可以针对特殊产品和特殊地区进行。搜索工具非常出色，并且还具备事务数据库搜索工具（在这一网址的贸易展销部分分门别类地分别列示）

进出口公告牌

这一公告牌被分成了三部分：销售信息、购买信息和商业机会自动贸易图书馆服务

这一网站由 CSU Fresno 大学提供，可以对贸易机会目录进行搜索。然而，我却不能使这一系统正常工作。换句话说，只有在特殊引导下才能进入最新的贸易机会目录（顶级）

贸易板层

是一个互动性非常强且全部都是贸易信息的网址。这一网站提供了线上贸易、秘密谈判、私人群体会议、跨媒介增强贸易引导和质询黑板

商人详细信息目录及独特跨媒体小册子和目录。贸易板层是参与国际贸易的公司在国际互联网上可以利用的全面互动贸易利器。在这一网站还有许多实在的信息，如产品和行业报告及所需要的每一国家的文件列表。到这一网站查询需要支付查询费

世界商业交换网络

世界商业交换网络是一个市场，在此你可以搜索到买卖的产品和服务，不同产品门类的当地市场信息和统计数字、贸易名称或地理位置、每日翻新的贸易引导和源泉，得到成员资料及你的商业策略所需要的可以提供全面详细资料的国外和国内政府机构的信息。需要交纳查询费

(续)

国际贸易快递

国际贸易快递是一个为进口商和出口商服务的公告牌。它由产品供应和产品需求公告两部分组成。需要交纳查询费

国际商业论坛

国际商业论坛提供了国际市场中的商业机会信息。这一论坛被分为五部分。第一部分是公司目录。第二部分是商业机会，又被细分为产品供给、服务需求，合作企业、许可证等几个部分。其余三部分目前正处在筹建中。预期这几部分分别为：商业事务列表、国家和市场报告以及商业教育来源

国际互联网贸易专线

国际互联网贸易专线是另一个囊括特别信息的网站，包括进口/出口公司目录、可贴出供给/需求信息的公告牌、贸易杂志、市场研究等等诸多内容。需要登录注册（免费）

Owens Online——私人公司贸易引导是一个可以从 Trade Scope和Owens Online查询的数据库。包括买者、卖者、商业机会及国际服务目录

国际贸易网络贸易引导

按产品部类和地域贴出的贸易质询。这一网站的服务目前是免费的，但必须登录注册

亚洲：亚洲贸易和商业机会

这是一个亚洲贸易机会列表。你可以对三个不同领域：销售信息、需求信息及分销商需求信息，进行关键词检索

爱尔兰贸易网站是一个为爱尔兰人和国外商人提供的免费新型服务网站。如果你对通过爱尔兰代理商进入欧洲市场感兴趣或者想从爱尔兰进口商品，你最好在這一网站检索一下

以色列：以色列联邦商会的商业机会

提供了进口/出口目的的产品供应和需求信息

新加坡：贸易机会

与新加坡有关的世界中商业网络列出了贸易机会表。该数据库依国别进行了划分

中国台湾地区：台湾地区贸易机会

以搜寻中国台湾地区的购买者、搜寻中国台湾地区的供应商，以及搜寻中国台湾地区的代理商为标题检索收集到的信息

资料来源：Michigan state University, CIBER Web site. <http://ciber.bus.msu.edu/busres/tradlead.htm>, June 10, 1996 used with permission.

案例6-5 阿卡科博尔公司在贸易展销会上寻找合作伙伴

阿卡科博尔(Acucobol)公司生产能使用COBOL语言编写的程序现代化的软件。COBOL是一种多年来普遍用于IBM的商用计算机语言。尽管COBOL在美国的使用有所下降，但它仍然在诸如巴西、印度和意大利等地方的商务程序编制方面占有主导地位。阿卡科博尔公司的程序可以使配有UNIX或Windows操作系统的现代机器使用旧软件。公司执行总裁帕梅拉·科克尔于1988年利用20万美元的启动资本创立了阿卡科博尔公司，到1994年，该公司收益就已高达1 200万美元，其中一半来自国外。起初，科克尔就意识到其业务是在国外而不是在美国。德国举办的贸易展销会为阿卡科博尔公司找到了第一个合作伙伴。科克尔向德国当地的一个

企业家授权转让了阿卡科博尔公司系统并持有该公司20%的权益。科克尔在英国、意大利和斯堪的那维亚地区找到了类似的持有少数权益的合作伙伴。仅靠6个人、1部电话、1台传真机和一台复印机，科克尔就发现这些持有少数权益的伙伴关系为其国际化提供了最佳的路径。也就在几年以前，阿卡科博尔公司就已不在是一家小公司，目前，阿卡科博尔公司经常直接把产品销售给诸如德国的戴姆勒奔驰公司这样的最终用户。如今在一些市场，阿卡科博尔公司有能力建立自己的独资子公司，直接与各国客户打交道。

资料来源：Based on Norton 1994.

6.5.3 准备迈进与建立联系：主要步骤

前面几节提出了小企业家用以确定何时实现其企业国际化的诊断性问题，这些问题首先集中在企业是否拥有适合实现国际化的产品和充足的资源。接下来的问题就是使企业家考虑竞争和打算开拓业务的国家环境。

如果公司准备走向国际化并且国外的机会具有吸引力，那么，在小型多国企业中存在着多种普遍应用的机制同客户和合作伙伴建立国际联系，上一节讨论了许多现成的可利用的来源。然而，有胆识的小企业家会发现现实存在的更多的来源，并且深入的研究会增强发展国际事业成功的可能性。找到合适的海外合作伙伴可能是最至关重要的决策。

即使有了合适的公司、合适的产品和潜在的客户，小企业仍需要一个切入新市场的锋利的楔子。下一节讲述小企业怎样在开拓国际事业中使用传统的具有开拓性的楔子战略。

6.6 小型多国公司新的风险事业战略

无论是像全球化启动那样初始启动经营，还是现有企业开展新的国际业务，新的风险事业都需要某种类型的“**进入楔子**”以在商业机会中获得初始的地位。一位在新风险事业研究方面颇具声望的专家卡尔·维斯珀（Karl Vesper）将“进入楔子”（entry wedge）定义为：“切入现存商业活动格局的战略竞争优势”（Vesper 1980,176）。在这一节，将考察一些应用广泛的具有开拓性的“进入楔子”战略是如何在小型多国公司应用的。本节还吸收了有关小企业在其国际经营活动中利用“进入楔子”的大量案例。

6.6.1 新的产品或服务与先入为主优势

一种基本的企业家楔子战略强调成为新的产品或服务的首先引入者（Dollinger 1995）。此战略谋求**先入为主的**优势。先入为主优势发生在企业家抢在其他企业对机遇作出反应以前迅速投入新的风险领域并建立企业之时。为获得成功，新的产品或服务不仅要有所创新，而且要全面。全面意味着该产品必须在诸如保证、顾客服务和预期零部件等方面满足顾客的期望。不全面地引入，新的产品或服务很容易被竞争对手所仿制。

技术领先提供了先入为主优势最基本的来源，最先使用或引入新技术的公司通常最了解如何生产产品。它从最初的研究和开发做起，最熟悉产品的性能。这些公司在这些知识基础上，通过其产品开发与创新领先优势来保持在竞争中的领先地位。

其他一些条件也为先入者提供了优势。他们可首先获取自然和社会资源，如开采权和与研究大学的密切关系。先入者还可以在获取原材料和接近顾客方面选择最佳的区位。在国际事务中更重要的是先入者最便于建立社会关系。社会关系会带来建立有效的分销渠道所必需的个人联系，而且还会带来商业合作伙伴和顾客的信赖与承诺。

先入者的最后一个优势是转换成本，**转换成本**是指在顾客转向竞争对手的产品时面临的一些成

本。顾客逐渐熟悉产品，他们常常要投入时间和精力去学习使用产品。例如，许多人不会在苹果与视窗（Windows）系统计算机之间转换，因为他们已经掌握了其中一种操作系统。此外，由于对品牌的忠诚，许多顾客可能不愿面对转向其他品牌的产品或服务而带来的不适。

6.6.2 盲目仿效的企业

盲目仿效的企业遵循的是“我也行（ME TOO）”战略，公司采用已有产品或服务。竞争优势来源于产品或服务性能的差异或公司提供产品或服务的方式（Vesper 1980,177）。成功的仿效企业并不完全一致地仿效现存企业，而是寻找一个战略着眼点或稍加创新以便从现存企业吸引顾客，有时创新可能就像一个更便利顾客的新地点一样简单。以下建议有助于企业进行成功的仿效（Dollinger 1995, 168-70）：

- **首先改变适应新的标准**：新的质量标准或国际认证的规格标准为新的竞争者提供了强有力的“进入楔子”。案例6-6说明了职业老板软件公司（Job Boss Software）首脑洛丽·斯温宁森（Lori Sweningsen）是如何投入巨资以达到欧洲新的ISO 9000质量标准的。
- **追逐最固执的顾客**：通常现存公司会避开某些顾客群。对价格或质量高度敏感的顾客有可能为新的竞争者挤入市场提供机会。案例6-7说明的是伊特伦（Itron）公司抓住了顽固出名的日本顾客并成功地改变了公司状况。
- **注重顾客需求的细微差别**：现存公司通常忽视顾客需求方面的细微差别，从而为从事与这些顾客的需求相关的经营提供了机会。
- **区位的转移**：一家在一国的某一地方经营成功的公司在同一国家的另一个地方或在另一个国家会同样干得很好。诸如风靡全球的麦当劳这样的美国特许经营商的成功便说明这是一个创造业务的可行战略。
- **成为一个专业供应商或分销商**：专业供应商若发现另一家公司需要其产品或服务，便会集中全部的精力于主要的客户身上。例如，在华盛顿州的一家小企业为波音飞机提供货运箱。这家小公司直接为波音公司服务，并间接地向波音公司喷汽式飞机世界各地的用户销售其产品。案例6-8说明了福特公司的一家小供应商是如何紧跟福特公司到匈牙利，并进而成为福特公司在匈牙利的专业供应商的。
- **寻找被放弃或被忽视的市场**：任何行业的主导公司都不可能总是既好又全面地服务每个市场。案例6-9的企业家就认识到，高技术企业不可能向拉美提供面面俱到的服务，从而使未来技术型的国际公司得以在目前填补空缺，并获取丰厚的利润。
- **收购现有企业**：收购一家现有企业是小企业在国内市场常用的一种启动战略。但是，在国外也存在收购企业的机会，特别是，前东欧国家控制的企业为世界各地的企业家们提供了具有良好潜力的收购目标。通过在匈牙利的企业收购实现国际化的两家美国小型多国公司是案例10-10的主题。

案例6-6 小公司为应付在欧洲竞争而取得ISO标准

设在瑞士日内瓦的国际标准化组织（ISO）为跨国界销售的产品制订了质量标准。ISO 9000标准历经8年才出台，并于1987年首次出版发行。由于1993欧洲经济共同体的统一，ISO标准得以普及。许多欧洲公司越来越多地要求美国和欧洲的供应商通过ISO认证。

洛丽·斯温宁森是职业老板软件公司的老板。她的公司专为小型定制制造商生产软件。1992年的销售额达到230万美元，这时她打算将其公司引向国际。在一次由美国商务部组织的对法国和比利时的考察中，斯温宁森发现ISO证书将是在欧共体进行贸易所必需的。职业老板软件公司决心成为在此领域获得该证书的第一家小公司。斯温宁森估计为此将会花费近5万美元，并且会给她已经超负荷工作的40名员工增加压力，但她坚信这样做是值得的。

资料来源：Based on Brokaw 1993.

案例6-7 满足有需求顾客的要求

伊特伦(Itron)公司是设在华盛顿州Spokane的一家小型制造公司,生产用于读取和记录电表、天然气表和水表数据的手提式计算机。几年前,伊特伦公司前景暗淡。美国市场已经饱和,绝大多数从事公用事业的大公司都已经购买了读表计算机。伊特伦公司面临着缩小规模和濒临倒闭的危险。

伊特伦公司感到幸运的是,国际市场依然存在着发展的机会。1995年,伊特伦公司找到了其最大、最挑剔的客户:东京电力公司,获得了5300台手提读表仪、价值900万美元的订单,为此耗时6年,其中有两年仅是用于实地测试。实地测试证明伊特伦公司产品的高质量和高可信度,从而使该公司击败了诸如NEC、日立和三菱那样的主要竞争对手。

资料来源:Based on Caldwell 1995.

案例6-8 海外牵引——追随福特公司到匈牙利

罗兰格尔(Loranger)制造公司是设在Warren,Pa.的一个自动部件制造商,1993年,它拥有350名雇员,销售额不足5000万美元。一年后,该公司的执行总裁和拥有者乔治P.罗兰格尔(George P.Loranger)及其家人来到了匈牙利的Szekesfehervar开拓经营。

他为什么去那里呢?由于他担心会失去主要客户福特汽车公司的业务,因此,罗兰格尔接受了福特公司在欧洲开办新的工厂时提出的多年专门供应商合同。如今,他已在匈牙利雇佣了150人,销售额接近1000万美元,福特公司提供其95%的业务。

仿效日本人的做法,福特公司相信利用自己的海外供应商可以保证质量、降低启动成本并符合当地的规定。

资料来源:Based on Milbank 1994.

案例6-9 比大公司做得更好——服务被忽视的市场

马克·吉米奈兹(Mark Jimenez)已成立5年的公司——未来技术国际公司在1995年排名的500强公司中位居第327位。吉米奈兹是以在拉丁美洲销售高技术产品而闻名的,拉美市场通常被高技术公司所忽视或被作为过时技术的倾销地。

除了向拉丁美洲市场生产和销售自己的计算机系统外,未来技术国际公司还向在该地区没有或只有极少业务的其他高技术公司寻求排他性的分销权。然后,吉米奈兹以质量非常高的售后服务和培训来推销和支持这些产品。未来技术国际公司还帮助其客户建立信用。

与作为英特尔公司的竞争对手的计算机芯片制造商Cyrix及韩国的三星综合集团达成的分销协议表明了未来技术国际公司战略的成功。1995年三星公司显示器的销售额就从1989年的零增长到1.2亿美元。尽管相对于英特尔公司的主导地位,Cyrix公司只占有世界芯片市场的10%,但由于未来技术国际公司的力量,Cyrix公司在拉丁美洲的市场份额领先因特尔公司32%。

资料来源:Based on Fenn 1995.

案例6-10 在匈牙利收购前国有企业

从1991年开始，匈牙利的法律允许外国公司100%地收购前国有企业。很多美国和欧洲公司蜂拥而至利用这一时机。美国的一个平板玻璃制造商尕甸实业公司（Guardian Industries）早在1988年就开始在匈牙利建立了拥有49%少数股权的合资企业。当法律修定后，该公司又收购了其余51%的国有股权。如今，新的匈牙利公司即Hunguard平板玻璃公司将其80%的玻璃出口至欧洲各地的分销商。

Euro Enterprise销售昂贵的口腔医疗产品。其执行总裁安德鲁 E.斯蒂文斯（Andrew E.Stevens）以私有化前国有企业作为收购目标。他最近的一项收购包括一个匈牙利零售公司和一个茶叶公司。有消息说有2000多家匈牙利的前国有企业列入了私有化计划，因此斯蒂文斯正在计划着更多的收购。

资料来源：Based on Inc.Online 1993.

本章小结

小企业是所有的国家经济中的关键因素，它们通常提供绝大多数的就业岗位、经济增长和技术创新。小企业越来越必须面对转变成多国公司和进入国际市场的挑战。然而，小企业在进入全球竞争时确实会面临一些独特的问题和前景，因此在这一章，我们拓展了对多国公司及参与战略的研究，注重了特别适用于小型多国公司的条件。

在对小企业和企业家的基本特征界定之后，我们考察了小企业国际化的过程，即或者是通过阶段性的或者是通过全球性的启动。全球启动在不断替代国际化的阶段性发展，特别是对于快速变革行业的高技术企业家公司，更是如此。

小公司必须克服可能阻碍其国际化的某些传统障碍。本章讨论了小企业如何发展全球文化、改变主要决策者的态度、积累重要的国际经验以及克服国际化的规模壁垒。本章还提出了小企业家决定是否具备进入国际市场的条件时应关注的诊断性问题。

小企业的关键问题是要寻找得到外国顾客和合作伙伴的方法。小企业具有同大公司一样的参与战略选择，但是，小企业通常不具备发现或直接联系国外客户的内部资源。幸运的是，存在许多社会与私人的资源可供希望转变成多国公司的公司利用。本章对适于小企业的并可从政府与私人来源获得的资源提供了一个概览。诸如3W这样的电子媒体的发展，为获取有关世界各地市场的信息提供了简单快捷的途径。

对小企业而言，进入国际市场是一种有风险的企业家事业。如果公司希望取得成功的话，企业家事业需要成功的“进入楔子”战略。传统上看，有关企业家精神的课本只是在国内市场条件下来考虑“进入楔子”战略，但是，本章却说明了企业家的“进入楔子”战略怎样在全球市场上发挥作用。本章的一些案例说明了现实中的企业家是如何利用“进入楔子”战略来同较大的国际竞争对手成功地进行竞争的。

小企业仍将是国际贸易和投资中重要的并不断壮大的因素。结果，小企业经理将需要许多大公司经理使用的多国公司管理技能。本章为你提供了有关小企业人员所面临的主要多国公司战略问题的背景。



思考题

1. 对于绝大多数国家经济来说，小企业的重要性是什么？

2. 小企业通过循序渐进的方式实现国际化的优势是什么？
3. 案例6-1表明了一个成功地运用全球启动战略的例子，讨论一下在什么条件下这种战略是一种正确的选择？
4. 指出两种或三种小企业国际化的障碍，假如你刚刚被一家小企业聘用，该小企业在国际市场面临着巨大的发展机会，你将如何克服这些障碍？
5. 作为一名刚刚走出校门的大学毕业生，一家小企业的经理请你帮助她决定是否应该进入出口市场，那么，为此你将问她什么问题？
6. 考虑前面提到的盲目仿效企业的三种战略举措，当一家公司在国际市场运用这些战略时会遇到哪些其他的困难？

章后练习

将一种产品打入国际市场

第一步骤：指导教师将全班同学分成几个小组。

第二步骤：选择你们所在地生产的一种农产品或工业品，可能的话，可以走访小企业的人员询问他们关于其产品国际机会的观点。在美国，找到潜在业主的一种方法是通过与许多美国大学保持联系的小企业发展中心。指导教师将为你指定一种业务或产品。

第三步骤：利用图表6-5所表明的步骤和来自3W网络及图书馆的信息指出该产品或产品线的一个或多个国外市场。

第四步骤：利用网络信息，确定有助于将产品打入国际市场的贸易展销会、贸易伙伴及其他媒介。

第五步骤：向全班报告你的研究结果，可能的话，也可以报告给小企业人员。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Ford <http://www.ford.com/us/>

Technomed Inc. <http://www.technomedinc.com/>

Quintiles Transnational Corp. <http://www.quintiles.com/>

Northwest River Supply Inc. <http://www.nrsweb.com/nrs.htm>

U.S. Department of Commerce <http://www.doc.gov>

Dura-Line <http://www.duraline.com/>

Acucobol <http://www.acucobol.com/>

Itron, Inc. <http://www.itron.com/>

Future Tech International <http://www.holosuites.com/FT.html>

Cyrix <http://www.cyrix.com/>

General Information for the Multinational Small Business

<http://www.venture.cob.ohlostate.edu:1111/tutorial>

</openingscr.html> *An export guide for small business produced by Ohio State University.*

<http://www.sba.gov> *U.S. Small Business Administration.*

<http://www.nafta.net/smallbiz.htm> *NAFTAnet Small Business Information.*

<http://www.iso.ch> *Home page for the International Organization for Standardization—contains information on the various ISO standards.*

<http://www.lowe.org> *The Edward Lowe Foundation—ation home page contains links to the Smallbiz-Net, a source of over 4,000 full text documents on smallbusiness issues, and Edge Online, an on-line magazine of information on running a small business.*

<http://www.entreworld.org> *The Ewing Marion Kauffman Foundation provides a Web search engine specifically for articles on entrepreneurship.*

<http://www.arabbiz.com/> *Information on and hints*

about doing business in Arab countries.

Where to Find Trade Shows and Trade Events

<http://www.tscentral.com/> Welcome to Trade Show Central.

http://www.i-trade.com/dlr09/itcalend/cal_search.shtml I-TRADE Calendar.

<http://www.tradeport.org/cgi-bin/tradenet2/tradabase-form> Trade Show Calendar.

http://www.tdb.gov.sg/trshow/tr_menu.html Major

trade shows in Asia.

<http://asiatrade.com/Convention/index.html>

Conventions and trade exhibitions.

<http://k.com.hk/industry/trade/trade.htm>

Trade fair in Hong Kong.

http://www.publications-etc.com/russia/business_events.html Russian business and trade.

http://www.tdb.gov.sg/globlink/trfairs/tf_951.html Trade fairs.

参考文献

Barney, J. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management* 17:99—120.

Barrett, Amy. 1995. "Special report: small business." *Business Week*, April 17.

Beamish P. W., and H. J. Munro. 1987. "Exporting for Success as a small Canadian manufacturer." *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 4:38—43.

Bonacorsi, Andrea. 1992. "On the relationships between firm size and export intensity." *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 605—33.

Brokaw, Leslie. 1993. "ISO 9000: Making the grade." *Inc. Online*, Archive/Doc. No. 06930951. June.

Brown, Paul B. 1990. "Over there." *Inc. Online*, Archive/Doc. No. 04901051. April.

Caldwell, Bert. 1995. "Japanese customer thanks Itron." *Spokesman-Review*, March 7, A6, A9.

Calof, Jonathan L. 1993. "The impact of size on internationalization." *Journal of Small Business Management* October, 60—69.

—, and Wilina Viviers. 1995. "Internationalization behavior of small- and medium-sized South African enterprises." *Journal of Small Business Management*, October, 71—79.

Caprioni, Paula J., Stefanie Ann Lenway, and Thomas P. Murtha. 1994. "Understanding

internationalization: Sense-making process in multinational corporations." *In Small Firms in Global Competition*, edited by Tamir Agmon and Richard Drobnick, 27—36. New York: Oxford.

Christensen, C., Angela da Rocha, and Rosane Gertner. 1987. "An empirical investigation of the factors influencing export success of Brazilian firms." *Journal of International Business Studies*, Fall, 61—78.

Dichtl, Drwin, Hans-Georg Koeglmaier, and Stefan Mueller. 1990. "International orientation as a precondition for export success." *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 23—40.

Doflinger, Marc J. 1995. *Entrepreneurship*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.

Fenn, Donna. 1995. "The globalists." *Inc. Online*, Archive Doc. No. 14950161. Inc. 500 Special Issue.

Inc. Online. 1993. "Growing your business by going global." Archive/Doc. No. 09931071. June.

—. 1994a. "Who's going global?" Archive/Doc. No. 03941341. March.

—. 1994b. "Deciding when a joint venture makes sense." Archive/Doc. No. 11941382. November.

—. 1995. "The world according to the Inc. 500." Archive/Doc. No. 14950161. March.

Kedia, Ben, and Jagdeep Chhokar. 1985. "The impact of managerial attitudes on export behavior." *American Journal of Small Business*, Fall, 7—17.

- Knowlton, Christopher. 1988. "The new export entrepreneurs." *Fortune*, June 6, 98.
- Mamis, Robert A. 1989. "Global start-up: Why Gerard Hascoet took his company international even before he had a product to sell." *Inc. Online*, Archive/Doc. No. 08890381. August.
- Mangelsdorf, Martha E. 1993. "Building a transnational company." *Inc. Online*, Archive/Doc. No. 03930921. March.
- Miesenbock, Kurt J. 1988. "Small business and internationalization: a literature review." *International Small Business Journal* 6:42—61.
- Milbank, Dana. 1994. "It's not easy being a little guy overseas." *Wall Street Journal*, September 15, All.
- Norton, Rob. 1994. "Strategies for the new export boom." *Fortune*, August 22, 124—30.
- Oviatt, Benjamin M., and Patricia Phillips McDougall. 1995. "Global startups: Entrepreneurs on a worldwide stage." *Academy of Management Executive* 9:30—44.
- Scarborough, Norman M., and Thomas W. Zimmer. 1996. *Effective Small Business Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Torbenson, Eric. 1994. "Europe calls to Northwest firms." *Spokesman-Review*, October 2, E1, E3.
- UNCTAD. 1993. *Small and Medium-sized Transnational Corporations*. New York: United Nations.
- U.S. Department of Commerce. 1992. *Basic Guide to Exporting*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Vesper, Karl M. 1980. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Wright, Phillip C. 1993. "The personal and the personnel adjustments and costs to small businesses entering the international market place." *Journal of Small Business Management*, January, 83—93.
- Yip, George S. 1995. *Total Global Strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

第 7 章

比较战略管理：理解竞争者与合作者

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 理解为什么战略管理方式因国而异
- 了解为什么国家环境要素（如社会制度、国家文化、公司文化以及资源存量）影响公司在战略制定与战略内容方面的选择
- 了解在不同的国家如何使用使命声明
- 了解在公司如何评估其战略环境方面的国家差异
- 了解美国、日本、德国、英国和韩国在战略内容方面的根本差异

案例7-1 美国的高技术公司：在哪里起家的

在过去的20年中，美国高技术公司涌现了一些惊人的成功事例，如因特尔、微软、康柏、西斯科系统、苹果、奥拉寇、奈斯盖普和太阳微系统公司等。自80年代中期以来，这些公司经历了从企业家的思想火花到世界主要竞争者的转变过程。为什么这种奇迹会发生在美国？

其中一个重要原因是，在美国可以获得风险资本。美国风险资本家提供了世界一半以上的风险资本，其中许多流向加利福尼亚硅谷的新兴高技术公司，风险资本家与美国新兴高技术公司之间的这种密切联系为美国公司提供了竞争优势。在许多高科技领域，成为第一并且发展最快是成功的关键，而风险资本家恰恰可以加速新兴高技术公司的早期发展，因为在这一阶段成本很高，但收益很低。

与美国的情况相反，欧洲高技术公司却面临着不同的环境，欧洲的风险资本趋于流向比较传统的产业。例如，在1995年，只有2%的风险资本流向生物技术产业；而在美国，该产业占美国投资的24%。此外，欧洲情愿投资于高技术产业的投资者极少，更多的资金是来自像银行这样的传统的、比较保守的来源，结果是，缺乏一个动态的高技术企业家环境。

资料来源：Based on The Economist 1997a, 1997b.

为什么美国的高技术公司家似乎可以通过在市场上击败竞争对手而取得成功呢？为什么德国人和日本人倾向采用依赖高质量产品的战略？中国台湾与韩国人如何能够以较低的成本生产高质量的电子产品？正如案例7-1所表明的，其中一个原因是母国的经营环境影响着设立在该国的公司的战略选择。

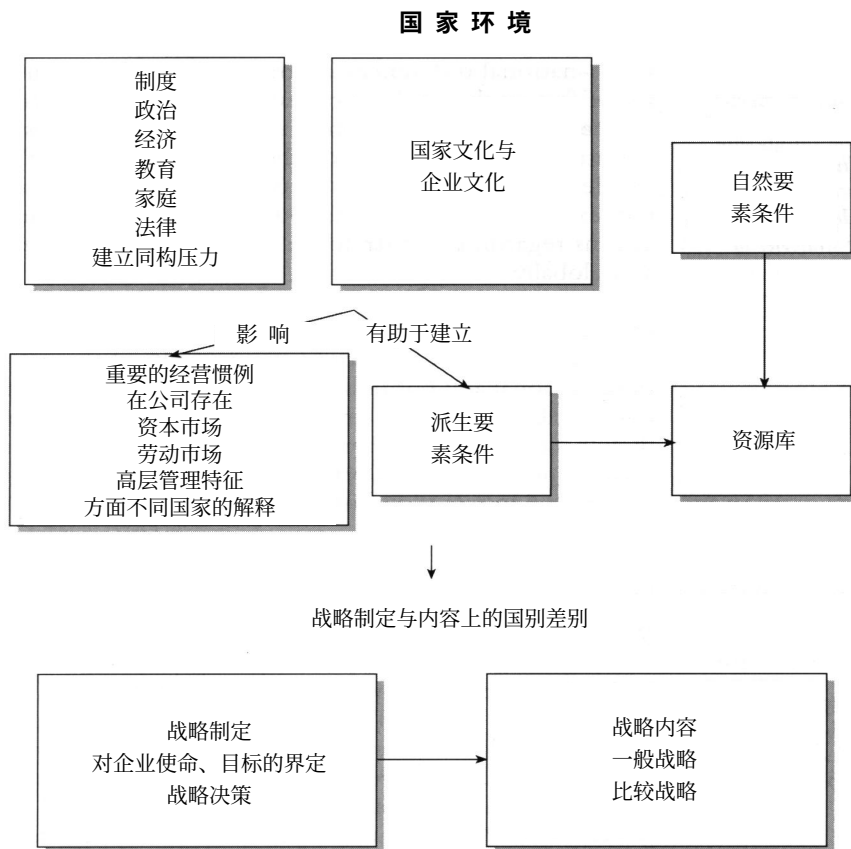
虽然越来越多的多国公司采用跨国战略，但是，国别差异仍然影响着许多公司的竞争方式。明智的多国经理应理解这些差异，其原因主要体现在以下三方面：第一，一家成功的多国公司的管理人员必须能够理解和预测来自其他国家的竞争对手的战略；第二，一家成功的多国公司的管理人员必须理解潜在的经营合作伙伴的战略，因为，跨国合伙关系通常存在于整个价值链的各个环节上，从原材料供应商到下游分销；第三，在一国环境下制定的战略可能需要在其他国家照搬或者进行适应性调整。

为更好地理解国际竞争者与合作者的战略行为，本章分为两部分。第一部分提出了一个一般模式，用来解释导致战略管理方式上国别差异的因素；第二部分以该模式为背景，更详尽地说明不同国家的战略管理方式。读完本章之后，你将会理解包括国家文化与自然资源在内的一国特征会如何影响战略过程。

7.1 为什么战略管理方式不同

在战略制定与战略内容方面的跨国差异源自形成各国特色的一系列因素，这些因素被称为**国家环境**。国家环境包括一个国家的国家文化、可利用的劳动及其他自然资源、政治与法律制度的特征以及公司可利用的管理人员类型等等。

下面我们将阐述一个模式，用以展示国家环境是如何导致在战略制定与战略内容方面的跨国差异的。这个模式考察了三种国家环境因素对战略的影响，这三种国家环境因素是：社会制度、国家与公司文化以及一国公司可利用的资源库。图表7-1展示了这一模式，图表7-1所表明的各种关系引自一些专门研究战略管理国别差异的学者的研究成果(Li 1993; Porter 1990; Rosensten and Rasheed 1993)。下面，我们将逐一讨论该模式中的每个因素。



资料来源：Adapted from Li 1993; and Rosenstein and Rasheed 1993.

图表 7-1 国家环境对战略管理国别差异的影响

7.1.1 社会制度

什么是社会制度？社会制度包括家庭体系、教育体系、经济体系和政治法律体系，**社会制度**就是使人们之间的关系永久化的体系。例如，家庭限定了男人、女人、孩子、祖父母以及其他亲属之间的关系，而法律体系则限定了一个社会人们之间正式的义务与关系。所有的社会都有社会制度，并且，正如我们对国家文化的依赖一样，我们依赖社会制度为我们的生活提供组织结构。各国在其社会制度的发展历史方面存在着巨大的差异。

社会制度与国家文化和公司文化之间存在着密切的联系，像家庭体系和教育体系这些社会制度都会影响文化传统，政治与法律体系则反映着社会的准则和价值观。

组织必须选择和实施符合其社会制度要求的战略。也就是说，正是由于社会制度有助于构筑人们之间的社会关系，因此，它们也有助于在任何国家界定正确的经营方式。例如在美国，作为法律社会体系一部分的反托拉斯法令禁止日本和韩国的主要公司采用的许多紧密型联盟。例如，日本的家庭体系依赖妇女抚养孩子，从而使男人工作到深夜，或者长时间离家工作。

由于社会制度，特别是法律和政治体系有助于界定一个特定社会中什么是合法的和正确的管理行为，因此，该社会的组织倾向采取相似的战略倾向及其他管理方式。这种促使社会制度遵从与战略及其他管理行为相似路径的压力被称为**组织同构主义**（Zucker 1987）。在一个国家内部，同构会导致组织之间的相似性，但会导致设在不同国家的组织的差异。

专家们区分了对组织具有重要意义的三类同构（或相似的压力）：强制同构、模仿同构与标准

化同构。

强制同构主义是指社会制度强制或迫使组织采取某种方式。例如，在中国台湾地区与意大利，对一起生活与工作的大家庭期望同国家鼓励小家庭和限制大家庭发展的经济法律制度相并存（Orri 1991）。

模仿同构主义是指组织有意识地仿效最成功的组织战略。当人们建立新的组织或改变现行组织时，他们通常仿效运转最有效的方式。这种仿效转而在特定国家组织之间导致相似性。

标准化同构主义是指组织间接地仿效其他组织的设计、文化与战略。标准化同构不同于模仿同构，因为，这里的仿效通常是无意识的。公司间的雇员流动、可利用的相同的商业出版物以及来自不同组织的经理之间的非正式讨论都会逐步导致一些组织之间的相似性。由于这种过程主要发生在一国或一种文化内部，因此，一国内的组织之间变得日趋相似，而与其他社会的组织形成差异。

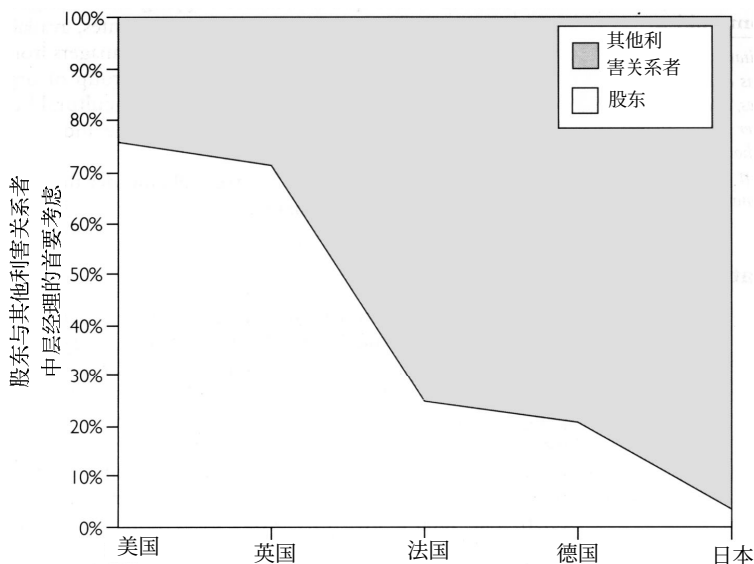
正如图表7-1所表明的，我们将考察国家与公司文化对战略管理的影响。

7.1.2 国家文化与公司文化

国家与公司的文化特征直接和间接地影响战略决策。正如在第2章所表明的，与国家与公司相关的价值观与准则会导致倾向性的经营方式，这种倾向性的经营方式会影响组织的各个方面，包括战略、组织设计和人力资源实践。例如，在战略决策方面，在某些文化中对长期导向的崇尚会影响组织目标的选择。处于长期导向社会中的管理人员通常将诸如市场份额和认识新市场等一些目标置于首要的位置，而将诸如季度利润等短期目标置于次要的地位。与行为方式相关的一些基本价值观（第2章所解释的“干”对比“是”）间接地作用于战略选择，相对于来自消极反应或“是”文化的经理，来自“干”文化的经理在战略决策方面更富有进取性。

7.1.3 国家环境与重要的商业惯例

国家文化、公司文化与社会制度直接影响公司如何制定和选择战略。此外，这些因素对战略还有间接的影响，因为它们影响着许多重要的商业惯例，而这些重要的商业惯例转而又影响一个社会中对战略管理程序的选择。图表7-2表明了重要的商业惯例、战略管理方法、社会制度以及国家和公司文化相互之间的联系。



资料来源：Adapted from Yoshimori 1995, 34, Fig. 1.

图表7-2 这是谁的公司

受到如此影响的一些重要商业惯例是对公司的存在、资本市场的性质、政府政策以及高层管理特征的国别诠释。以下各节将采取公告栏的形式来深入讨论这些方式为什么与战略管理相关。

- **对公司存在的国别诠释：**文化与社会制度有助于界定为什么公司会存在？例如，美国资本主义的基本哲学视公司的存在为实现股东财富的最大化，至少从哲学的角度看，公司董事会的存在就是要保证公司主管履行实现股东收益最大化的责任（Rosenstein and Rasheed 1993, 84-85），其战略含义是美国公司倾向注重短期的利润目标。

与此相对，在亚洲和欧洲的许多地方，公司存在的理由是不同的，并非是为了增加股东的财富。诸如工人社会等其他利害关系者的需要被公司置于高于股东的位置之上（Yoshimori 1995）。例如，图表7-2表明，股东的财富是美国与英国公司主要关切的，但法国、德国和日本的公司则将它视为不太重要的目标。

德国与法国的公司也确认股东财富的重要性，但它们认为对保障与福利而言，工人的需要更为重要。韩国与日本的公司将工人置于首要的位置，但也存在较浓厚的民族主义目的。在公众和政府的眼里，韩国和日本大公司存在的意义在于它们使国家能够在国际竞争中抵御西方势力。政府的政策通过保护、支持和培育等方式促使公司的繁荣。民族主义的目标高于股东的短期利益。因此，日本和韩国的战略强调长期性的资源获取，市场份额、最终对市场的控制成为重要目标。欧洲公司、尤其是德国和法国的公司把工人及其工作保障置于股东利益之上。

- **资本市场和资金来源：**很少有公司能单纯依靠自有资金实现扩张或进行大的变革。如同个人购买新居和汽车一样，大多数公司必须从其组织外部寻找资本或融资。融资可以采取债务方式，银行和其他金融机构贷款给公司，然后由公司日后还本付息；也可以通过股票市场出售公司股份的方式融资。资本市场是为组织提供资金来源的市场。

有些学者认为，美国的资本市场性质导致了降低风险和鼓励创新的战略（Hill, Hitt和Hoskisson）。大型机构投资者持有美国绝大多数的股票，这些投资者主要关注季度收益率，快速而频繁地进行股票交易。因此，经理们的战略决策必须基于决策对短期经营成果的直接影响。德国的情况正好相反。银行是主要的股东，并且很少进行股票交易，代之的主要是保护他们的长期利益。德国银行经常直接参与管理，服务于公司的董事会。

- **政府政策和法规：**政府的政策和法规对公司战略的影响是复杂的，而且，在不同的国家差异很大。对政府和法律系统的详细比较超出了这里讨论的范围，这一部分仅考虑其中的几个主要问题。然而，在所有的社会里，政府的政策和法规都限制或鼓励公司不同的战略选择。例如，美国的“反托拉斯法”可能会限制特定市场的公司规模。相反，韩国的大公司集团最近甚至被鼓励成为垄断厂商。在美国，合同法的制定和实施推动了买卖公司之间公平的市场交易，以保证获取最好的价格和可靠的合同。另一方面，不完善的合同法（如日本的合同法）可能促进买者和卖者的垂直一体化。也就是说，在自己的公司内部做生意要比在公开市场上与其他公司做生意安全得多。

除法律系统外，还有许多因素影响战略选择，这包括政府有关税收的政策和法规、进口和出口限制、货币政策、外汇政策以及对金融机构的监控。例如，在某些国家，研发经费可以作为税前费用从公司税收中减免，这些国家的政府就为公司采取以产品创新为基点的战略提供了有利的条件。虽然日本的文化价值观鼓励经理实施长期导向战略，但是，日本的社会制度同样支持这种方法。高额的红利税使得高红利失去了对股东的吸引力。因此，投资者更希望公司将利润再投资于长期增长项目，而不是按季度分配的应纳税的红利。

- **劳动力市场：**如果缺乏必要的人力资源，公司便无法成功地实施战略。然而，各国在劳动力质量和数量上差别很大。劳动力素质可以反映在潜在雇员的激励因素以及教育或培训状况上，劳动力的数量是指满足公司需要的现有合格工人的供给量。例如，韩国三星公司感到，由于在韩国缺乏工程方面的毕业生，从而限制了它在高科技领域的竞争力。每年可供雇佣的工程方面的毕业生大约有3000人，而三星宣称，它就可以全部吸收这些人。韩国公司用于解决这种劳动力不足问题的一种战略性方法就是寻求外国许可交易或建立合资公司，以获取公司外

部技术 (Steers,Shin和Ungson 1989,84)。第11章解释了在不同国家许多不同的人力资源管理方式,以及这些管理方式如何导致公司在不同的国家可利用的工人的不同类型。

- **高层管理的特征:** 美国公司希望高层经理具有财务、会计和法律方面的技能;德国公司希望高层经理拥有高级的工科学位;日本的经理通常具备一些职能领域的经验。这些“典型”高层经理特征方面的每一类倾向都在高层管理队伍上打下了某一特定战略导向的烙印。在美国,战略目标一般集中于财务领域,注重投资的回报率。德国经理则偏好要求差异化战略的高质量、技术复杂的产品。

尽管社会制度以及国家与公司文化影响着不同的战略选择,但是,公司必须具备成功地实施战略所必需的资源(如低成本的原材料)。下面我们考察资源方面的国别差别是如何影响战略管理方面的国别差异的。

7.1.4 资源库

资源库是指一个国家所拥有的所有人力和物质资源,如劳动力的素质、可利用的科学实验室数量以及燃料来源。如果所有的国家都拥有相同的资源,那么,战略的跨国差异就会小得多。无论是哪个国家,只要公司能够获得相同的资源,它们就会仿效世界上最成功的竞争公司的战略。然而,每个国家在物质资源(如原材料供应)及其他资源(如基于文化的工作激励、教育系统)方面的禀赋都是不同的。

一国的资源库从何而来呢?资源库代表着一国的要素条件。存在五种关键要素,影响公司可利用的资源库,进而影响公司在不同国家偏好的战略选择。它们包括:

- **原材料的质量、数量和可获得性。**比如,美国广阔肥沃的土地使美国的农业公司以高质低价在世界市场上竞争。
- **人力的质量、数量和成本。**例如,德国拥有大量训练有素的技术工人,支持了采用高质量、差别化战略的行业和公司的发展。然而,德国工人是世界上工资最高的劳动力,因而低成本策略难以推行。
- **公司可获得的科学、技术和与市场相关的知识。**例如,美国和日本均拥有丰富的科学技术知识存量,这主要来自大学和行业的研发。而韩国的电子公司没有同等层次的知识来源,因此常常依赖日本和美国的技术。为克服这种局限,像三星公司这样的公司通过利用进口技术降低生产成本来推行进攻性的成本领先战略 (Steers,Shin and Ungson,1989,76-82)。
- **公司经营扩张的成本与可获资金的数量。**这一因素提出了公司如何为其经营融通资金的问题。例如,在韩国经济2位数字的扩张时期,韩国大公司集团大多依赖来自政府控制的银行的债务融资。近年来,自1997年以来,韩国的经济由于大公司集团失败的冲击而剧烈下滑和韩元疲软,韩国银行不可能再贷款给负债累累的公司。正如本章案例7-1所表明的,美国的风险资本市场鼓励了高科技企业家的活动。
- **诸如通讯、教育和交通等辅助性制度的类型、质量和成本。**在公司经营必需的辅助性资源方面,各国差异很大。熟练劳动力是一个重要的资源,但是,可靠的电讯、便宜安全的货物运输等因素也是很重要的。

支持不同战略的条件可能是天然的,它们被称作**自然要素条件**。例如,拥有丰富的煤和天然气储量的国家有利于高能耗的行业和公司的发展,例如,加拿大丰富的水资源是有效的铝业生产所必需的。

如图表7-1所示,有一些条件产生于文化和制度压力,它们称作**派生要素条件**。例如,许多亚洲国家在文化上崇尚教育,这有助于为新加坡、韩国等国家培养训练有素的工人队伍。包括政府在内的社会机制也能影响这种资源条件。例如,日本机器人行业的知识基础就是来自多方面的努力:有来自180多家建机器人实验室的日本大学的努力,还有日本国际贸易和产业部每年提供的2000万美元的项目发展基金。

总之，公司通过汲取国家有价值的、不易仿制或稀缺的资源来确立竞争优势（Barney 1991）。“有价值”是指该资源能增强一个公司的产品或服务的质量或成本竞争优势；“不易仿制或稀缺的”资源不易被竞争者仿效。当一国拥有有价值的、难以仿制的或稀缺的资源时，该公司的公司就倾向于利用这些资源库，转而制定相似的战略。结果，不同的资源库同样导致了战略方面的基本国别差异。

例如，对德国工业来说，德国训练有素的技术工人队伍是一项富有价值的资源。这是由长期的手工文化传统、现存的教育体制和政府对职业培训的贡献所支持的一种国家体系（将在12章详细讨论）。因此，它难以被其他国家的公司所仿制。这样，许多德国公司常常依靠技术工人这种资源，采取差异化战略生产诸如汽车和照相机这样的产品。

7.1.5 国家背景与战略：总体考察

国家背景是指公司竞争所处的直接环境。这些环境给公司带来了国家特有的机遇和挑战，也就是说，任何一个国家都存在着有别于其他国家的特殊机遇与挑战的组合。结果，国家背景的多样性导致了不同行业兴衰和不同战略的兴盛（Porter, 1990）。

更具体地讲，国家背景通过下列过程影响战略的制定和内容（Li 1993, 60-61）：

- 社会制度以及国家与公司文化鼓励或阻碍每个国家的某些公司和战略形式，存在着为人们普遍接受或不接受的经营方式。例如，鼓励仿效成功公司和适应政府政策的同构力量促成了战略上的国家相似性。
- 社会制度与国家文化具有阻碍竞争优势在国家间轻易转移的作用（Kogut 1985）。也就是说，文化和社会制度防止或限制了对其他国家的管理方式的简单仿制。
- 每个国家必须依赖其发展行业及业内公司的现有资源条件。资源条件形成各国独特的资源基础，当地公司最容易获得当地资源。因此，一国的公司最有可能选择利用当地独特“资源库”的相似的战略。
- 社会制度与文化决定了利用何种资源、如何利用它们以及开发哪种资源。而资源基础限制了任何国家的公司战略选择的可能范围。

刚刚讨论的模式给出了国家背景影响战略管理的整体过程。多国经理可以将这些观点加以推广，并用于理解经营所在国家竞争对手或合作伙伴的行为。

下面各节将以这个一般模式为背景考察特定国家的战略制定和内容，首先是一些**战略制定**方面国家差异的例子；其次是一些表明**战略内容**方面国家差异的例子。

7.2 比较战略的制定：世界各地的例子

7.2.1 战略制定的美国模式：比较的基础

比较不同国家的不同的战略管理系统需要一些作为比较基础的切入点，这一节主要是从美国管理的角度阐述战略制定过程。英国、加拿大和澳大利亚的战略管理观点与其相类似，因此，这种看法也可以看成是战略管理的“英国人”观点。

美国式战略管理过程中的步骤代表了理性决策过程的思想。模式假设经理能够准确地分析公司所处的竞争环境，进而，经理从这种环境分析中，合乎逻辑地制定实现竞争优势最大化并规避竞争弱点的战略。

本章的后部分将以美国式的战略制定过程模式为切入点，进而比较几个不同国家典型的公司战略。下面将详细说明每一步骤及这些步骤排序的含义和后果以及不同国家的公司在步骤排序上的巨大差别。

1992年，现代公司集团的创始人和主席Chung Ju Young在竞选中挑战总统金泳三，从此，国营的韩国发展银行就开始拒绝现代公司集团于1992年和1993年的贷款投标。此外，集团和Chung氏家族还面临着犯罪、偷漏税和违规筹集竞选资金的调查。到1994年10月，Chung先生被指控违背了竞选筹资法，由于考虑其年龄而宣判减刑。由于与政府长期不和，过了一年，77岁的Chung宣布从现代公司集团退休。随着这一悔悟行为的公开，现代集团的股票价格立刻随之上升。



痛苦加深——韩国能适应吗

那么，必须做些什么呢？IMF为缓解贷款拖欠问题向韩国提供了100亿美元的贷款，作为交换条件，韩国政府同意进行重大改革。它们承诺消除对金融市场外国投资的壁垒、外国可以拥有韩国公司100%的所有权。专家们认为这还不够，大公司集团将必须卖掉非核心经营，工会必须接受对工人的解雇，经理必须放弃终生雇佣的就业保障，韩国新兴的中产阶级可能将不得不忍受生活水平的降低。

按照惯例，至少在美国的管理教科书中是这样说的，一份好的使命声明应符合几个标准，它应有助于集中力量、提供配置资源的合理性、规定广义的职责权限和确定更具体的组织目标（ Certo and Peter 1990, 58-59）。美国的使命声明倾向于强调那些与其各自产业的成功因素息息相关的市场问题（Kagano et al 1985）。图表7-3列出了节选的美国使命声明的内容，并表明它们与关键的成功因素之间的联系。

图表7-3 美国使命声明的关键成功因素与例证

关键的成功因素	使命构成因素	公 司
产品或服务	“ IBM就意味着服务 ”	IBM
技术	“ 化学可以创造更好的东西用于更好的生活 ”	杜邦
目标	“ 在世界任何地方的配件服务都不超过48小时 ”	卡特皮勒
自律	“ 你不要扼杀一个新的产品概念 ”	3M
哲学	“ 诚实、仁慈与渴望卓越 ”	伊莱利利
顾客	“ 为所有的银行、S&L公司和投资公司提供无缺陷的仪器设备 ”	德鲁克斯坏 凭证印制公司
公共形象	“ 以质量赢取好的价格 ”	西尔斯

资料来源：Adapted from Certo and Peter 1990, 59-60; Kagono et al. 1985. 58-59; and Thompson and Strickland 1992, 5.

2. 日本的使命声明

与美国式的使命声明相反，日本的使命声明没有对范围明确的界定。同美国经理相比，日本经理倾向于更抽象的使命声明。如磁带和电子产品制造商 TDK 将其任务使命界定为“通过创造性对全球文化和工业做出贡献”。酒类饮料公司把其经营领域视为“体现生活方式文化的行业”，它经营就是出售“酒文化”和“饮酒的乐趣”。大集团三菱公司认为它的使命是“像涓涓细流一样源源不绝地供应原料，努力创造一个繁荣兴盛的王国”。

日本的使命声明的另一个主题表现出击败或赶上西方国家的愿望，这些使命声明可以追溯到日本二战后复兴的需要。然而，至今仍有许多公司抱有此念。日本的使命声明也常常利用日本文化中的民族主义成份，强烈地激发工人的积极性。例如，计算机制造商就特别强调其目标是“赶上IBM”，日立公司则宣称，“我们是IBM加上GE”。

与大多数西方的使命声明相反，许多日本的使命声明看上去和公司的经营联系不大，它并不直接提及高层管理确定的具体行动，而是作为一种指导性哲学，为公司的进步提供感召力和动力。

日本式使命声明的含糊笼统也许是反映了避免绝对化的文化价值观（Gannon 1994, 264-65），建立在一般起步哲学基础上的发展自由与检验战略决策现实性的自由对日本人更具吸引力。相反，美国典型的措辞明确的使命声明则是变化不定的。对日本人而言，接受一个特定的目标会产生实现这个目标的伦理责任，即使在情况发生变化这些目标是无法或不可能实现时，这种责任依然存在。

3. 英国和法国的使命声明

图表7-4摘自英国和法国公司的使命声明。虽然这些欧洲国家之间的文化和制度差异远不及美国与日本之间的大，但是，这种差异也是相当明显的。那么，它们对使命声明的看法会有什么不同吗？有两位学者（Brabet and Klemm, 1994）发表在英国期刊《长期计划》上的文章所做的探讨指明了这一点，英国与法国的使命声明仍然反映了各自独特的国家背景。

图表7-4 英国和法国公司的使命声明

组成	英国	法国
时间导向	短期(不到一年)	更长期(一年以上)
重点	战略性	一般价值观
优先权股东及问题	股东和投资者	客户和雇员
	顾客	社会价值
	雇员	服务
	服务	共同命运
参与和所有权	主要为高级管理层	管理层和工人

资料来源：Adapted from Brabet and Klemm 1994, Figs 4, 8.

也许是因为具有相似的战略管理哲学，英国的使命声明类似于美国公司的使命声明。英国公司最普通的使命声明着重于战略问题，尤其强调股东收益的地位。高层管理创造出这些任务使命，体现了高层管理的观点。

与英国不同，法国的使命声明反映了根植于社会民主的文化价值观与社会制度等国家背景。因此，组织中低层次人员对管理的参与比英国更为普遍。除了包括在英国和美国的使命声明中常见的服务目标和成功目标之外，法国公司的使命声明也常常提到雇员利益和社会责任的重要性。这种使命声明源于政府与商界的密切关系，由此培育了管理阶层与工人之间的一种父爱关系。如果确实提到利润和股东的话，对它们的提法一般也是含糊的。公开追求财务目标也被认为是庸俗的。

这两个国家的商业文化和制度环境的差异导致了这些使命声明的不同。法国政府在工业中发挥着积极的作用，国家享有投资优先权，并在一些重要行业（如铁路）保持着较高的国有水平。因此，管理首要关心的是社会责任。此外，法律规定，管理人员在处理影响工人的事务时必须倾听工人的意见。相反，在美国和英国，资本主义是放任自由的，国有水平极低，而且还在迅速降低。目前，服务于投资者主导着公司管理的利益。

7.2.4 确定目标

大多数公司选择的目标类型在国家间的差别并不大，但是，赋予不同目标的重要性却因国家间不同的文化与制度而不同。

好的目标是可以衡量的、富有挑战性和可以达到的。“可衡量”是指经理能够评价目标是否达到或超额完成了；目标“有挑战性但又可以达到”意味着实现目标需要全体组织成员的努力，而目标通过较大的努力就可以实现。

战略目标主要有两大类，即财务目标与战略目标。**战略目标**的核心是击败竞争者；**财务目标**强调股东收益率或财务业绩比率。图表7-5给出了每一种目标的例子。

图表7-5 财务与战略目标的例证

战略目标	财务目标	战略目标	财务目标
市场份额	利润	产品质量	股票价格上涨
产品创新	收入增长	客户中的声誉	稳定的收入
组织学习	红利	低成本	现金流量
新产品开发	债券和信用等级		

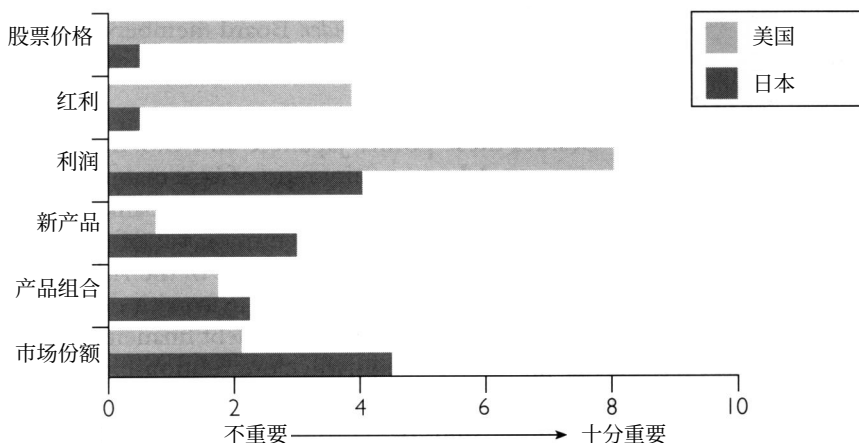
资料来源：Adapted in part from Thompson and Strickland 1992, 28.

存在于目标方面的国别差异主要表现在各国公司侧重于哪一类目标，是财务目标还是战略目标。有些国家的背景使公司具有选择财务目标的倾向；而另一些国家的背景则支持战略目标。这种对各种目标的不同侧重，在很大程度上是来自时间导向上的文化差异和经济体系方面的制度差异。接下来，我们对比美国和日本公司对目标的选择。

美国和日本的战略目标

日本更偏好战略目标，相比之下，美国公司把大多数财务目标的重要性置于战略目标之上。图表7-6列出了美国和日本的大公司对两种目标的排序。

为何日本和美国的经理侧重不同类型的目标呢？其主要原因在于公司针对美国与日本不同的制度环境压力以及不同的文化价值观做出不同的反映。下面的讨论就来解释这两种体系是如何发生作用的。



资料来源: Adapted from Abegglen and Stalk 1985, 177, Table 7-8; and Kagono et al. 1985, 26, Table 2-2.

图表7-6 美国与日本公司财务与战略目标的比较

(1) 制度环境

美国的金融市场对美国经理形成强制同构与标准化同构的压力，迫使他们强调季度性利润和股东收益率。下面几个因素可以解释这些强制性和标准化压力是如何起作用并导致了短期战略眼光和目标的 (Abegglen and Stalk 1985 149,91;Kagono et al 1985,153-56)。

- 美国的公司控制强调，公司的目标就是股东财富最大化。选举董事会就是用来捍卫这一信念，并确保管理的行为符合股东利益。
- 在总体上，美国股东强调短期交易。如果公司收入下降，它们会迅速卖出该公司的股票。
- 每股收益率和股票价格之间存在着明确的联系。美国公司根据收益的百分比支付红利。
- 与日本相比，美国的股东希望收入的较高比例以红利的形式回报给他们，而不是用于公司长期增长的再投资。
- 如果公司在股市被低估了，便很容易被兼并。公司袭击者会买下这家公司，再将它卖掉以赚取一定的利润。
- 经理一旦忽视短期利润，股票价格就会下跌，则经理本人也会蒙受损失。经理个人的股票选择会跌价，而与收益相关的其他报酬篮子也会受到影响。

由于这些金融市场的压力，美国经理追求短期收益也就顺理成章了。有两位专门研究美国与日本公司差异的知名专家指出，在美国公司中，“高层管理与股东结成联盟以实现从公司到双方利益的现期收益最大化” (Abegglen and Stalk 1985,184)。

与美国公司不同，日本公司的财务政策并不存在那种强制与标准化的制度压力 (Abegglen and Stalk 1985, 148-91)。看以下的现象，就可以明白这一点：

- 日本的投资者不像美国投资者那样反复无常。他们对短期利润报告不做反应。
- 日本公司不按利润的百分比支付红利。而是根据股票每股价格的百分比，以固定比例支付红利。如果计算红利占利润的百分比，日本的数字要远远低于德国和美国的数字。最近统计的红利占利润百分比的数据显示，日本大公司大约为 30%，德国公司约为 50%，美国公司约为 55% (Morita,1992)。
- 以固定比例支付的红利有利于消除股东对公司经营状况的担忧。日本投资者关心的是股票的长期升值。有些公司甚至在经营糟糕的年份里借钱支付红利。
- 股东并不是日本公司最重要的利害关系者。而管理人员与工人实际上“拥有公司”。以留存利润来支持公司内部增长，通过提供充分就业保障而有利于雇员。
- 日本经理没有股票补贴计划。因此，他们极少有使公司收益最大化的个人动力。
- 日本公司的董事会里很少有外部人来监督股东财富。董事会成员来自于高层管理人员，有时

来自于相关公司，但决不会来自于与公司无关的群体。

除了以上各点之外，日本公司和美国公司对待债务的态度也大不相同。美国制造公司的平均债务／股本比例是0.6。也就是说，美国公司的自身价值超过其欠银行及其他贷款人的债务。而日本公司的债务／股本比率是1.6，那意味着它们的债务大于公司的价值。由于美国银行和其他金融机构“规避风险”的政策，如果一家美国公司的债务达到日本公司的典型债务水平，那么，它就很难再从美国资本市场举债融资了。与美国情况相反，日本公司与其银行之间的这种密切关系（它们常常属于同一个公司集团）使公司增加负债融资的水平超越西方国家银行认为谨慎的范围。

总之，日本经理之所以在战略目标与财务目标之间更多地强调前者，是因为在制度背景方面存在着与美国不同的三个重要因素。第一，低利润和高留利来支持增长；第二，与银行的密切关系允许以高负债来支持增长；第三，日本股东能够接受低红利及管理人员对公司的控制。

最后，日本公司试图从市场份额和增长中获利，但是，它们的战略隐藏着危险。一旦股票价格猛跌或增长受到限制，就会导致过度负债，从而将一些公司推向破产。下面的多国管理概要描述了日本主导公司所面临的一些类似的麻烦。

多国管理概要

无利可图的增长与市场份额——日本将做何反应

1995年《幸福》杂志的全球500家大公司排名显示，以巨头三菱公司为首的日本公司在前10位中占了6位（见图表7-7）。然而，全球500家公司排名的依据是收益，而非利润。如果按公司的利润进行排名，那么，这些日本知名公司就令人失望了。图表7-7列出了全球500家大公司中居前10位的公司收益、利润和所属国家的情况。

排名第一的三菱公司确实非常庞大，并有象征意义。其收益超过了 AT&T、杜邦、Citicorp 和宝洁等公司的总和，但是利润却只有 2.19 亿美元，远远不到 1% (仅 0.12%)！虽然这些利润比通常水平要低，但是即使在高增长的 60 年代和 70 年代，日本大贸易公司的利润也很少高于 3%。

分析家指出，这种低盈利性不可能会无限地持续下去。特别是，如果考虑到日本商品的价格随日元升值也不断上上涨，那么，日本公司将如何应付呢？其中一种反应战略是淡化日本色彩。中国、南亚和印度是目前的热点地区，日本目前只有 7% 的离岸生产，而美国的离岸生产占 23%。有些专家预测，日本将把离岸生产增加到 15%，这样，将日本的技术、管理与国外的廉价而富有动力的劳动力相结合，日本就可能恢复其主导竞争者的地位。

索尼公司的主席 Akio Morita 认为，日本公司必须按照其他国家的公司所遵守的相同规则进行竞争。它们必须将利润置于比市场份额更重要的地位，增加对股东的红利支付，更多地关注环境保护。有些人认为，如果没有来自日本内部的强大压力以及来自日本经营所在国家强有力的贸易限制，Akio Morita 的希望是不可能实现的。

图表7-7 世界最大公司的收益与利润

排名	公 司	国家	收入(10亿美元)	利润(百万美元)	利润(排名)
1	Mitsubishi	日本	175.8	218.7	311
2	Mitsui	日本	171.5	263.8	283
3	Itochu	日本	167.8	81.6	400
4	Sumitomo	日本	162.5	73.2	408
5	General Motors	美国	155.0	4 900.6	4
6	Marubeni	日本	150.2	104.4	373
7	Ford Motor	美国	128.4	5 308.0	2
8	Exxon	美国	101.5	5 100.0	3
9	Nissho Iwai	日本	100.9	52.7	419
10	Royal Dutch/Shell	英国/荷兰	94.9	6 235.6	1

资料来源：Data reported in Fortune 1995.

资料来源：Based on Morita 1992; Smith 1995; and Jacob 1995.

(2) 文化价值观

除了日本与美国之间不同的制度压力之外，文化价值观在公司选择目标时也起着一定作用。和许多亚洲社会一样，日本公司对长期导向的重视程度要远远高于美国公司（这已在第2章讨论过了）。许多长期导向的成份以及支持这种导向的儒家文化价值观都促使日本公司更倾向于长期战略目标。此外，这些文化价值观和准则也使股东对公司具有长远观点。重要的文化价值和准则包括：

- **高储蓄的信念。**日本人的储蓄率远远高于绝大多数其他西方社会的人们，投资者和经理都相信，牺牲一点眼前利益就能换来未来的保障。
- **为将来而做的投资。**股东对公司的投资承诺是长期的，并且不指望即刻的收益。同样，对公司来说，对获取市场份额和增长的投资是长期投资，这是可以接受的推迟利润的方式。
- **为达目的不懈努力。**儒家文化价值观认为，长期的成功需要具有为达到最终目标而不懈努力的坚韧不拔的精神，即使短期受挫，也不动摇。

在确定了公司经营范围并制定了相适应的目标之后，美国式战略制定过程的下一步是评估公司状况。现在，让我们来考察评估公司状况方面的国别差异。

7.2.5 评估公司的状况

战略制定过程的一个关键步骤是公司经理评估公司的现状。在进行评估时，经理试图了解下面这些问题：公司的内部优势和弱点是什么？公司面临的环境机遇和挑战是什么？以及与其竞争者相比公司做得如何（Thompson and Stickland 1992, 99）？这一战略制定步骤被称为SWOT分析（即实力、弱点、机遇和威胁分析）。

按照以美国体系为代表的高度理性化的战略管理观点，对公司状况的分析对经理而言就是一个诊断工具。首先，他们需要了解公司所面对的环境，然后，他们再选择一种战略，该战略最能发挥公司的优势，避免暴露弱点，并在规避环境挑战的同时抓住机遇。

1. 评估内部优势与弱点：德国和英国的例子

所有的公司都兼有强项和弱点。然而，对于哪些组织特征才是重要的，才是成功必备的条件，国家背景直接影响着经理在这方面的信念。

最近对英国和德国的高增长公司所做的一项调查很好地证明了这一点。研究表明，两国成功的公司所确认的在其行业中成功所必需的重要因素是一致的。但是，关于何种组织特征是实现成功最为需要的关键因素，两国经理在认识上仍存在着差别。图表7-8提供了这方面的一些相关材料。

图表7-8 德国与英国中等规模公司对关键成功因素的反应

关键成功因素	德国反应	英国反应
灵活的生产和经营多样化	雇佣掌握多种技能的工人	使用项目团队和自主单位
选拔和保留高素质员工	对供应商和分销商实行垂直一体化	兼并高增长的企业
服务于核心市场	提供工作保障和利润分成	建立激励体系
信息系统	与顾客一起工作以培养专业化技能	进入低进入壁垒的核心市场
进入成长型市场	用于生产控制	用于财务控制
建立组织文化	以标准化产品率先进入	关注于成熟市场
	建立以家庭所有权为基础的正式的价值观系统	强调领导者的商务观

资料来源：Adapted from Taylor et al. 1990.

为何这两个国家的经理会做出如此不同的评价呢？其原因在于英国和德国的公司利用不同的资源库，运用不同的价值观和准则，对组织优势的战略性考虑存在不同的制度倾向。正如图表7-8所示的那样，德国公司强调解决质量和创新问题的技术方案，这反映了德国经理的价值观，因为德国

经理通常具有技术背景并拥有理科博士学位。同时，这反映了德国可利用的劳动资源受过较高水平的技术与职业培训。相反，英国公司强调组织与领导才能是构筑组织优势的最重要的因素。英国经理通常受过精英式自由学派艺术的教育，这类教育传统假定学识渊博的人可以建立在任何情况下取得成功的组织。

评估组织的现状不仅需要了解其优势和弱点，而且需要将视野扩展到组织外部。下一部分对比较分析美国与日本公司进行外部分析的方法。

2. 评估环境：美国和日本的方法

美国和日本的公司都搜集与其经营环境中的潜在机遇与威胁相关的信息。对美国公司而言，至少理想地讲，经理在选择一个战略之前，将会详细分析经营机会与威胁方面的信息。美国的商科教育强调，对当前的和未来预测的信息进行逻辑分析是战略制定过程中的一个基本步骤（可见本书第4章，以及几乎任意一本美国的战略管理教材）。从这个意义上讲，对环境的了解要先于战略的选择和实施该战略资源的开发。

同美国公司一样，日本公司也收集大量的有关公司环境的信息。最常见的情况是，它们比一般的美国公司收集更多的信息。日本组织的各层管理人员都为公司收集有关公司竞争对手的动向以及其他任何可能影响组织福利的信息，这些信息在组织内部持续不断地自上而下和自下而上的流动。

这种搜寻信息的做法是与日本的文化需要相一致的。日本具有一种十分注重背景的文化，理解任何一种情况都需要大量的甚至于过多的信息。正如前面提到的，注重背景的文化不依靠诸如语言或书面材料等明确的手段去彻底地理解一种情况，而只有当了解了所有周围环境时，才能理解一种情况。

相对于典型的美国经理，日本经理除了搜集更多的外部信息外，还利用战略信息。美国经理试图发现机会，然后建立相应的组织去利用这些机会。按照美国方式，首先分析环境，然后调动资源利用机会。而日本的做法多少有些逆其道而行之，他们把信息作为行动的催化剂。也就是说，日本人第一步集中精力建立一般组织优势，其目的是支持一般性的战略导向，而不是实现特殊的战术或目标。沿循所建立一般战略导向，大多数日本公司会据此寻找相关的环境机会，当他们找到了与其战略相一致的机会时，就暗示着采取行动，调动积蓄的组织力量付诸实施。这种先建立一般性资源，再考察环境寻找战略机会的战略哲学将在下一节结合日本公司如何制定其战略内容进行详细讨论。

7.2.6 制定战略内容：美国方式和日本方式

在制定战略内容方面，典型的美国方法是遵循本章前面提到的战略制定过程的顺序，即在选择了使命和目标之后，公司评估环境中的机会和风险，评估公司内部资源，然后制定一个最能将外部环境机会与内部资源相匹配的逻辑计划，这种方法被称为**战略管理的逻辑推理法**。

相反，日本进行战略博弈的方法就相对缺乏逻辑了。日本公司用递增的、试错（trial-and-error）调整来适应环境与竞争条件，决定战略方法的是实际销售额，而不是事先的分析。日本研究战略管理的学者称这种方法为“边干边想”（thinking while running）或“如果这不行，我们就换另一种方法”（Kagano et al. 1985, 85, 86）。虽然日本公司有一个整体的战略哲学意图，但它们更喜欢不断地尝试新产品。它们源源不断地推出新产品以检验市场对任何一种新变化或改进的反应，然后再决定取舍。这种日本方法被称为**战略管理的循序渐进法或归纳法**（Kagano et al. 1985, 87）。

日本公司对待新产品的态度与美国公司的战略形成鲜明的对比。美国公司通常是在进行大量的市场调研和分析的基础上再将新产品引入市场，如果市场调研表明决策正确，美国公司则常常会在整个市场或主要细分市场推出该产品。

美国倾向于自上而下的战略选择。高层管理负责评估公司内外部环境，确定公司或该种经营的基本战略，计划人员和较低层的经理通常是参与并协助进行，但是，最高管理层次的管理人员是明确的决策者。较低层管理人员对战略实施的影响较大，也就是说，较低层次的管理人员负责建立实施战略系统。

由于日本采用循序渐进的方法制定战略，因此，日本公司更多地依靠中层管理人员提出战略调整的建议，而最高管理层决定公司的总体战略导向，负责生产和销售的中层管理人员提供各自领域的反馈信息，并就持续不断的微观创新与变革提出建议，而这些持续不断的微观创新与变革最终将形成公司的整体战略。

7.2.7 比较战略制定：简要的总结

这一节通过一些例证说明了国家背景如何导致不同国家采取不同的战略制定方法，这部分的论述是建立在本章开头提出的模式基础之上的。日本和美国在战略制定方面的鲜明对比有力地证明了各国在战略制定方法与哲学上的巨大差异。然而，我们看到，即使是文化差异较小的国家之间，也存在着战略制定方法上的差异，这些差异来自不同的资源库、制度压力以及文化价值观与准则。这些例子虽然仅阐述了少数几个国家间的差别，但也表明了经理在评估国别因素对竞争者或合作者战略的影响时应考虑的一些关键问题。

在国家背景模式和这些例子的基础上，本章的最后一节给出了三个表明在战略内容方面国别差异的例子。

7.3 战略内容上的国别差异：三个例子

这一部分给出了一些来自不同国家“典型”的战略内容或博弈计划的例子。当然，尽管国家背景有生产相似性的作用，但是，所有的多国经理都必须牢记，一国的个别公司的战略可能不同于该国的典型战略。

7.3.1 日本战略

日本战略内容总体上反映了以长期盈利目标为基础扩大市场份额的循序渐进方法。在对日本战略内容的研究中，斯莫泽尔(Smothers)区分了许多日本公司所采用的三种基本战略导向，他还指出，许多日本公司采用循序渐进方法引入新产品或进入新市场（Smothers 1990）。下面就来详细论述日本战略内容的这些成份。

1. 总体战略导向

存在三种总体战略导向，独立或综合地支持许多成功的日本公司的战略博弈计划。Kaisha在日文中是指“公司”。这些战略导向既能带来低成本竞争优势，也能带来质量竞争优势，它们包括：

- **用高知识附加值产品进行竞争。**这方面的例子包括照相机和家用电器。由于日本是一个物质资源匮乏的国家，因此，日本公司十分注重利用其现有的主要资产，即受过良好教育而且富有干劲的工人和管理人员。
- **强调在组织的生产方面提高劳动生产率。**这方面的例子有“即时”库存系统、质量循环和完全质量监控。日本公司利用这些技术来改进产品质量，提高生产效率(Kagano et al. 1985, 90-96)。
- **利用网络资源。**像三菱公司这样的大型企业集团为其所属成员公司提供了多方面的利益，如提供长期的资金来源、进行长期进攻性竞争的杠杆以及为其他行业的成员公司提供产品实验的渠道（Ross 1991）。此外，日本的竞争公司之间经常在一些高风险或高资本需求领域进行合作，其合作的深度甚至超出在美国被视为非法的范畴。典型地讲，这种合作通常有政府支持，并且集中在诸如高级微芯片研究这样的高技术领域（Kagano et al. 1985, 77-84）。

2. 产品/市场战略

通过采用上述三种总体战略导向，许多日本公司沿循循序渐进的产品和市场战术序列：首先渗透到市场之中，然后增强其地位，最后通过国际化或提供更多的新产品进一步扩张。更为具体的战术有以下几个方面（Smothers 1990, 523-31）：

- **认真选择产品市场。**理想的市場是那些拥有长期增长机会，并且市场领导者力量薄弱或自满

的市场，日本公司青睐那些技术进步持续而迅速的市场。

- **获得低价位的市场份额与顾客。**日本公司试图通过低价策略夺取巨大的市场份额，甚至有时，价格低于成本。例如，在70年代，本田公司和尼桑公司利用低价格和省油的优势与美国汽车制造商相竞争。
- **以更好的产品制造价值。**在维持竞争性低价的同时，日本公司力图增加产品的质量和性能。例如，在80年代初，在应用先进的质量管理体系增加汽车的性能和提高汽车可靠性方面，日本汽车制造商的行动要远比其西方对手迅速得多。
- **提高档次和提高价格。**在拥有了巨大的市场份额和忠实于价廉物美产品的顾客之后，日本公司便开始转向以产品质量为核心的差别化战略。例如，像丰田公司的 Camry 这样的汽车，其价格逐渐超过了同类型的美国与欧洲汽车的价格。直接针对欧洲的极品车型（如 BMW），日本公司推出了更高档次的车型（如 Acura 和 Infiniti）。
- **海外生产。**日本不断提高的劳动成本、汇率风险以及对日本进口品的政策抵制迫使日本公司在海外设厂，但是，控制权仍掌握在日本的总部手中。
- **将利润再投资于全球化或进入新市场。**日本股东可以接受低红利就使得公司可以将资金重新投入经营循环。

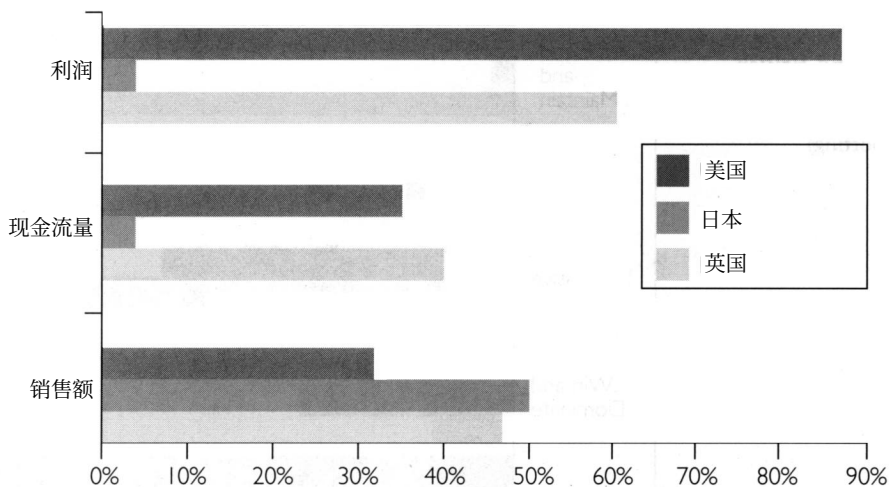
通过更直接地观察日本公司与美国及欧洲对手的竞争，就可以充实上面对日本战略内容的认识。下面，我们考察直接交锋的这些公司的战略内容。

7.3.2 针锋相对的国际竞争：美国、日本和英国公司在英国市场的竞争

当美国与日本公司在同一市场上竞争时，情况会怎样呢？日本公司与其竞争者在战略姿态上的差别就变得明显了。

英国的一些学者最新的一项研究考察了日本、美国和英国的大公司在英国的竞争状况，其中被考察的公司包括美国的惠普和 IBM、日本的佳能（Canon）和索尼（Sony），英国的 GEC 通讯和 Jaguar（Doyle, Saunders 和 Wong 1992）。研究结果显示，日本公司与其西方竞争者持有两种截然不同的战略观。

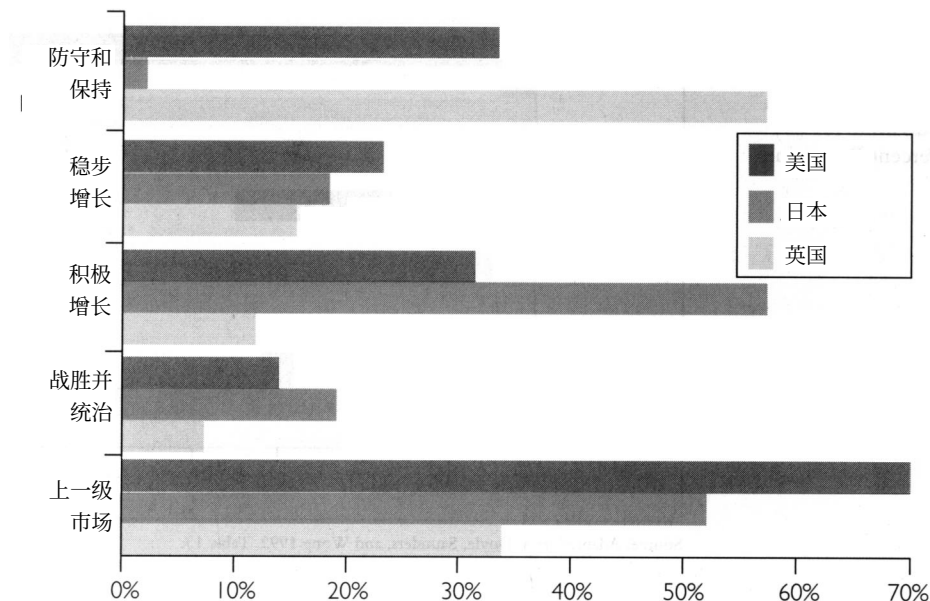
英国和美国的公司最关心财务方面的业绩和效率，而日本的公司战略基点集中于市场和竞争。与其财务导向相一致，英国和美国公司强调短期利润，将近 90% 的英国经理和 80% 的美国经理将短期利润视为公司的目标，而持这种观点的日本经理则不到 1/3。也许它们之间更突出的差别表现在高层管理所采用的业绩标准方面，如图表 7-9 所示。



资料来源：Adapted from Doyle, Saunders, and Wong 1992. Table 13.

图表 7-9 美国、日本和英国子公司最重要的业绩标准

日本公司的战略核心具有相当强的进攻性，其主要目标是进入处于增长中的新兴细分市场，并通过“击败竞争者”赢得市场份额（Doyle, Saunders and Wong 1992, 429）。与此相反，英国公司注重降低成本和提高效率。美国公司对这些目标的评价则介于两者，即英国与日本竞争者之间。市场份额战略可以反映这些战略的重点。如图表 7-10 所示，英国的战略定位是防御性的，而日本公司比美国对手更强调进攻性，积极推动公司的增长。



资料来源：Adapted from Doyle, Saunders, and Wong 1992, Tables 3, 6.

图表7-10 美国、日本和英国子公司在英国市场的市场份额战略

至于市场渗透战略，日本公司通常先进入市场最低的一端，然后逐渐进入大众市场，最后进入高附加值的细分市场。而美国公司在英国的竞争，则倾向于选择高科技市场，强调产品宽度和先进技术。然而，美国公司始终面临着来自日本公司压力，日本公司利用大众市场优势瓦解美国公司的市场高端差别化（high-end-differentiation）战略。英国公司集结于其市场的低端，强调其品牌优势。

在英国市场上，日本公司保持高利润的主导目标似乎就是在较长的时期袭击西方公司。削低成本有助于提高短期效率和生产率，但它最终会由于研发投资的减少和其他投资的下降而阻碍创新。在不利的市场条件下缩减开支会导致市场份额迅速流失到日本公司。

下面，我们考察韩国的战略内容是如何针对不断变化的国家背景而改变的。

7.3.3 变化的韩国战略：随国家背景变化而改变

到80年代末，金星（Goldstar）、大字（Daewoo）、三星（Samsung）等许多韩国公司在电子和家用电器市场已经开始与日本公司进行成功的竞争。与日本公司早期的战略相似，韩国公司也强调低成本战略，以此支持低价格和扩大的市场份额（Steers et al. 1989, 75-80）。这种低成本战略之所以奏效，是因为韩国国家背景中存在着几个相互关联的因素。它们包括政府鼓励出口的政策，如对出口公司的财政激励政策以及允许公司高负债经营；低工资、高教育水平、高激励的劳动力要素优势；来自于大型制造公司的规模经济优势以及改造国外技术使其更适于简单而又有效的生产的能力（Steers, Shin and Ungson 1989, 80）。所有这些因素都赋予韩国公司拥有超越于其他国家竞争对手的竞争优势。

为利用这些竞争优势，许多韩国公司采用以下的策略（Steers, Shin and Ungson 1989, 75-80, Lee and Son 1993）：

- 利用许可证贸易引进国外技术。韩国在电视机和微波炉生产中所采用的许多技术是通过许可证交易从美国或日本引进的，主要用于韩国面向出口的生产。
- 想方设法使产品变得更好更便宜。认真研究外国产品，寻找改进该设计的方法。
- 进入市场晚。确认公司可以进行低价竞争的产品与市场。
- 做原设备制造商（OEM）。原设备制造商作为分包商为其他公司制造产品。如案例 7-2所述，三星最初是以 Penney 品牌为 J.C. Penney 生产微波炉。
- 转向以自己的品牌出口。开始以本公司的品牌出口产品。

案例7-2 三星公司和微波炉

1949年，雷森（Raytheon）在美国发明了微波炉。然而，如同许多其他电子产品一样，到了70年代中期，日本公司的微波炉生产效率超过了其竞争对手，并控制了这些市场。韩国三星公司不畏三菱、三洋和通用电器等市场主导公司的势力，决定进入这一市场。三星公司在早期经历了许多次的失败，它几乎花了近三年的时间才开发出一种可行的产品。此后，三星公司从巴拿马接到了其第一份定单，虽然这笔买卖亏了本，但是，三星公司毕竟进入了微波炉经营领域。

三星公司的第一个突破就是获得了成为 J.C. Penney 公司原设备制造商的机会。除了三星公司，J.C. Penney 公司再也找不到一家日本或美国的制造商愿意以低于 300 美元的价格生产其市场低端的微波炉，三星公司赢得了合约。几个月内，J.C. Penney 就向三星公司购买了 7000 台微波炉。

美国通用电器公司在意识到无法在生产效率上与日本公司相竞争时，便也与三星公司签定了生产合同，这是三星公司的第二大突破。最初只有小额定单，因为通用电器公司的经理不敢肯定三星公司能否保质保量。而后，这一联盟迅速发展起来，到 80 年代中期，三星公司的产量已超过 100 万台。这令通用电器公司感到不安，但是，三星公司已把自己视为第二个通用电器公司。

资料来源：Based on Steers, Shin, and Ungson 1989, 81-82.

案例7-2表明了一个韩国公司是如何成功地运用这些策略的。

近来，韩国公司也面临着失去许多曾保证其早期成功的成本优势的问题。上升的劳动力和原材料的成本与坚挺的韩元相结合增大了实施低成本战略的困难（Lee and Son 1993）。特别是失去了廉价的劳动力，韩国公司越来越难以维系其原设备出口商的竞争力。于是，许多韩国大公司（如三星、浦项制铁、现代）已经转向以自己公司的品牌在全世界范围出口和销售产品，但是，即使转向以自己的品牌销售产品，大多数韩国公司仍然坚持低成本战略以及相关的竞争性定价。

有的专家指出，越来越多的韩国公司将转向以其自己的品牌进行生产和销售。但是，由于劳动力成本优势已经瓦解，这种转变要求战略上的调整，即以高质高价的差异化战略替代低成本生产战略（Lee and Son 1993）。这种向差别化的转变需要对质量控制和研究与开发进行更多的投资。与其日本竞争对手相似，许多韩国公司计划将重点放在航空、半导体和机器人等领域的高附加值产品上（Lee, Yoo and Lee 1991）。图表7-11总结了典型的韩国制造业公司针对韩国国家背景的变化而进行的战略内容上的调整。

图表7-11 变化的韩国战略与出口市场的关键成功要素

战略和关键成功要素	旧 体 系	新 体 系
战略：		
• 一般战略	成本领先	差别化
• 市场进入	原设备出口商	自己品牌出口商
• 国际营销	被动——取决于外国进口商	世界营销商——在国外市场调研和销售处
关键成功要素：		
• 要素优势	低成本的劳动力	训练有素的劳动力
• 制造过程	大规模生产	增强设计和开发能力
• 产品	品种有限、低价格大批量供应	高价格、高质量
• R & D	取决于许可证	设计自己的产品

资料来源：Adapted from Lee and Son 1993.

本章小结

理解不同国家的公司的战略管理方式，既有助于使管理者更成功地在国际竞争中进行竞争，又有助于它们更好地与其他国家的合作伙伴与客户进行合作。本章提出了一个基本模式，用以解释为何国内的所有公司倾向于采取相似的战略管理方式，国家之间在社会制度和民族文化上的差异导致了重要的经营行为的不同导向，再加上一国企业可获资源的差异性，这些条件便构成了国家背景。一国的背景转而又限制了设在该国的公司可选择的战略，从而产生了战略制定与战略内容方面的相似性。

为说明这个模式是如何作用于不同的国家和组织的，本章给出了一些表明在战略制定与战略内容上国家差异的例子。不同的国家的经理确定其公司使命与目标的方法不同，同样，评价其国际竞争力与弱点以及环境挑战与机遇的方法也不同。即使利用相同的资料，不同国家的经理在制定战略内容方面也会表现出国别差异。最后，在战略制定方面国家特有的差异导致了战略内容上的国家战略模式。即使不同国家的公司在同一市场相竞争时，这种采用不同战略的国家倾向也会表现出来。

在本章给出的大量案例中，有许多是比较美国与日本战略管理方法的，这些方法差别很大，形成鲜明对比。但是，所有这些例子也只是描述了一些国家的典型案例，而每个国家、每个地区以及每个行业都有其自己的倾向。此外，任何国家或行业内的个别公司之间在战略管理方式上也经常存在着差异。由于存在这种广泛的差异，因此，任何一本书或一个章节都无法全面地阐述存在于战略管理方面的经理需要了解的所有的国别差异。实际上，管理人员必须从一般到具体，也就是说，运用如本章开始给出的模式，分析和理解其经营所在的特定国家和特定行业的公司的战略倾向。



思考题

1. 选择一个与书中例子不同的国家，讨论其自然要素条件与派生要素条件是如何导致战略管理行为方面的国家倾向的。
2. 选择一个与书中例子不同的国家，讨论国家背景如何导致战略管理行为方面的国家倾向。
3. 举例说明同构过程是如何影响一个公司在美国和德国的战略选择的。
4. 讨论使命声明与文化价值观的关系。
5. 讨论递增的战略决策法和逻辑推理法之间的差别，这种差别对战略实施的含义是什么？

章后案例 克拉罗沃浦斯卡公司：寻找战略

“管理总是将精力集中于公司的长远发展，力图使生产率提高到1997年的5倍水平，每年使公司增值30%，并从1994年起向股东支付红利。”

这些话摘自于克拉罗沃浦斯卡 (Kralovopolska) 公司1992年的《年度报告》，它反映了1989年的“天鹅绒革命”之后不久，许多捷克经理抱有的乐观情绪，提高生产率和支付红利成为许多捷克公司的共同目标。克拉罗沃浦斯卡公司是早期完全成功地实现由中央计划体制向市场经济转变的公司之一。据总经理 Z·潘尼克 (Zdeněk Pánek) 声称，其经营业绩1992年在捷克大公司中位居第三位。但是，公司在1993年和1994年出现了亏损，1992年《年度报告》中规划的目标无一实现。潘尼克知道，克拉罗沃浦斯卡公司必须集中到其战略上来，但他不知该如何着手，找到解决这一问题的方案十分重要，因为以他为首的管理队伍采取杠杆收购方式收购了克拉罗沃浦斯卡公司 51% 的股权，潘尼克不仅是经理，也是其所有者之一。

公司及其业务

克拉罗沃浦斯卡公司是一个中等规模的工业设备制造商，服务于不同类型的最终用户。该公司设在捷克共和国的第二大城市布尔诺（1990年该城市人口为40万），在布拉格东南约200公里（120英里）处。1995年，其销售收入为41.84亿（约1.6亿美元），雇员3200人。

克拉罗沃浦斯卡公司建立于1889年，座落在 Kralovo Pole（国王领地）新建的厂址，最初只是一个机器作坊，制造火车车厢和储物箱，不久又增加了蒸汽气锅、森林作业机械以及起重机的生产。在19世纪，其员工约300~400名。在第一次世界大战到第二次世界大战的整个期间，公司的生产项目没有发生任何变化。二战后的捷克政府于1945年对克拉罗沃浦斯卡公司实行国有化，并在1948年将六家工厂合并到原先工厂，扩大了公司的规模。在共产党政府自1949年实施的第一个五年计划期间，该公司停止了火车车厢的生产，但增加了化工设备的生产。公司的产品不断扩大，到1958年增加了钢铁建材，1961年又增加了水工厂处理设备。

1958年，捷克斯洛伐克政府将化学工业与食品加工工业合并，克拉罗沃浦斯卡公司为这一合并后的行业提供设备，并且负责指导与控制该行业中其他企业的行为。这些企业包括两家研究与开发机构、一家工程设计公司和一家建筑公司。直到七年后，即在1965年，政府重新组建了化工设备和食品设备工业，并将相关企业划归 CHEPOS（一种控股公司，其首写字母来自于化学、食品和机械的捷克词汇 chemicky、potrava 和 strojima）时，克拉罗沃浦斯卡公司仍保持其中心地位和独立状态。1988年，克拉罗沃浦斯卡公司重新独立于 CHEPOS，但基本上仍是一个设备制造商。

1958~1965年间，作为捷克斯洛伐克化工与食品设备领域的领导者，克拉罗沃浦斯卡公司发展了管理交钥匙工程的能力，即与其他公司合作设计、监督、制造、运输、安装以及服务整套水处理设施和化学生产设施。交钥匙业务在1965年锐减，但其小型的交钥匙工程经营后来以 RIA 分部的名义保持了下来。（RIA 代表 Realizace Investicnich Akci，字面翻译过来是“实现投资行为”，在公司的报告中意译为“综合机器设备运输”。）

在“天鹅绒革命”时期，克拉罗沃浦斯卡公司主要为化工行业生产设备，这部分占了其产量的一半，核电站占其产出的1/4，水处理机器设备、起重机和钢材各占克拉罗沃浦斯卡公司不到10%的生产量。

私有化

共产党领导下的东欧和中欧的计划经济与西方的市场经济在职能上差异很大。中央计划的经营方法也许非常适应计划经济体制，但不适合市场经济的公司采用。当计划体制完结时，东欧和中欧

的公司不得不进行调整, 克拉罗沃浦斯卡公司也不例外 (计划体制下的经营特点详列于下)。“天鹅绒革命”后的首要任务是将经济私有化。

中央计划下的经营

捷克斯洛伐克的经济几乎是完全国有的, 而且自 1946年到1989年底, 对来自西方的贸易和投资几乎是紧闭大门。大多数行业只有少数几家大公司, 是单个产品的独家垄断厂商。这就是说, 公司通常很大 (相对于市场规模来说) 并专门生产一种产品或很狭窄的产品线。一个行业中的企业通常被并入一个像 CHEPOS 这样的 “konzern”。许多企业的生产项目是适应苏联的需要而形成的。

中央计划经济下的厂商通常只是典型的制造工厂 (公司被解释成 “statu podnik” 或国家工厂)。它们是厂商, 但它们并不从事其他诸如营销和融资这样的经营职能。分销和销售由独立的国有贸易公司来进行; 研究与开发或者是集中搞, 或者分派给一家公司进行; 资本投资决策由国家做出; 银行支出资金、收取 “利润”, 却不做任何贷款决策, 因为那里没有资本市场。

所有的管理人员都明白, 公司的目标是完成由中央部委制定的生产计划。成功的管理者就是那些能够巧妙地协商到一个有利的计划并且了解如何生产所要求的产量的人。国家赋予企业的另一个目标是为每一个人提供就业机会, 而很少关心成本、价格、钱或利润。

大多数管理者都经过技术培训, 所有的最高管理者都必须是共产党员, 管理者的选拔既考虑经济因素, 也取决于政治方面的考虑。

企业是集权化、等级化的, 而且, 企业的组织机构是典型的职能式结构, 但其中的生产职能部门最大而且最重要, 其他职能通常包括技术职能、商业职能 (这主要是指填写定单和船运)、经济职能 (主要指保持财务记录)、人事职能以及其他依公司业务类型而定的职能。

社会主义时期的大企业典型地要为其员工提供住房、娱乐、教育和医疗的广泛的服务。例如, 克拉罗沃浦斯卡公司曾为职工提供了 579个单元住房和一幢设有 478张床位的 “员工寓所楼” (后来成了公司的旅馆); 四个娱乐中心、一个少先队营地、一个工厂附近的温水游泳池 (也向城里的居民开放); 三个幼儿园和一个能容纳所有职工子女的托儿所; 一家设在厂区内的配有 13名全日制医生的诊所; 有两个厨房为所有的三班制工人准备热气腾腾的饭菜, 设有 10个餐厅。

克拉罗沃浦斯卡公司的管理敦促国家私有化部支持公司早期的私有化, 其原因正如一个管理者所说的 “我们要尽快摆脱国家式的管理方法”。克拉罗沃浦斯卡公司最初的私有化发生在 1992年5月的第一次私有化浪潮中。在公司 100.4万股股份中, 约有 30%卖给了个人与投资基金 (一年后股份可以交易)。在私有化之前就持有股份的国家机构国有资产基金会保留了 60%的股份, 公司的法律地位从国有公司 (S.P) 转变成股份合作公司 (Q.S)。

1995年5月, 由潘尼克及其他六位克拉罗沃浦斯卡公司的管理人员组成的合伙团体 KENOP 从国有财产基金会购买了 51%的股份, 由此完成了私有化 (其他个人持有 22%, 投资基金持有公司余下的 27%的股份)。

转型阶段的经营状况

从计划体制向市场经济的转变带来了许多困难, 使所有的捷克公司都面临着严峻的挑战。宏观环境使企业举步维艰, 捷克斯洛伐克的实际国内生产总值在 “天鹅绒革命” 至 1993年间下降了 26%, 工业生产下滑了 44%。因此, 国内市场对公司产品的需求也大大减少了。1991年, 政府允许市场决定价格, 通货膨胀率猛增到 58%, 短期资本严重不足, 1991~1993年的名义利率保持在 14%~15%左右, 1997年政府将币值从 15克朗/美元贬到了约 29克朗/美元, 并将汇率以 60~40的权重钉住德国马克和美元 (见图表 7-12)。

图表7-12 1989~1996年捷克斯洛伐克的经济状况

指数	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
GDP实际变化百分比(%)	0.7 ^①	-3.5	-15.0	-7.1	-0.9	2.6	4.8	4.4
工业生产实际变化百分比(%)	0.9	-3.7	-23.1	-12.4	-5.3	2.3	8.8	6.7
消费者价格通胀率(%)	1.4	10.0	57.8	11.5	20.8	10.0	9.1	8.9
利率(%), 贷款利率	5.5	6.2	15.4	13.9	14.1	13.1	12.8	12.5
汇率, 克朗/美元, 年平均	15.1	18.0	29.5	28.3	29.3	28.8	26.5	27.0
经常项目差额; GDP百分比	0.9 ^②	-1.8 ^②	-1.0 ^②	-0.0 ^②	2.2	0.0	-2.9	-8.2
失业率, 年终百分比	na	0.3	6.8	7.7	3.5	3.2	2.9	3.5

注：1989~1992年为捷克斯洛伐克数据；1993~1996年为捷克共和国数据。

① 净物质生产。② 硬通货贸易。

资料来源：Economist Intelligence Unit, *Country Report: Czech Republic and Slovakia*, 2nd quarter 1997, 1st quarter 1996; 2nd quarter 1994; 2nd quarter 1993, 2nd quarter 1990. London, 1997, 1996, 1994, 1993, 1990; and international Monetary Fund, *International Financial Statistics*, May 1997, March 1996, January 1994, March 1994, Washington, D.C. 1997, 1996, 1994.

1. 出口市场

克拉罗沃浦斯卡公司的生产成本相对较低，低廉的劳动工资抵消了低劳动生产率。同时，克拉罗沃浦斯卡公司因生产质量好、服务周到的产品而信誉卓著，并且，公司在布尔诺的工业博览会上赢得了奖章。尽管在“天鹅绒革命”前的20年中，中央计划人员在技术或设备上没有进行大量投资，但是，克拉罗沃浦斯卡公司却生产出符合东方流行规格的设备。而且，价格和质量的结合使克拉罗沃浦斯卡公司在国际市场上具备了潜在的竞争优势，因为，它能够以低于西方厂商的价格（有些经理猜测大约低10%~15%）生产发展中国家支付得起的产品。

在1989年，克拉罗沃浦斯卡公司3/4的收入来自于出口，其中约70%来自与苏联和伊拉克的生意。1990年8月，联合国对伊拉克的禁运中止了这些出口。1991年8月，苏联解体并陷入严重的经济滑坡，致使克拉罗沃浦斯卡公司的出口与销售额的比率剧降到1991年的9%和1992年的16%。但1993年又复苏到48%，1993年的现象部分是一种假象，因为在1993年1月，塞尔维亚成为一个独立国家，因此，以往的国内销售就变成了出口。

在这一时期，尽管俄罗斯经济困难重重，但是，克拉罗沃浦斯卡公司对俄罗斯的一些出口还是保持了下来，因为，这些出口品是熔炉和炼油厂的替换零部件，俄罗斯需要这些产品。俄罗斯向克拉罗沃浦斯卡公司采购这些产品并支付美元，1993年对俄罗斯的出口约占克拉罗沃浦斯卡公司总产量的10%。

公司发现难以发展新的出口业务。与许多其他捷克公司一样，克拉罗沃浦斯卡公司无法拥有或控制其分销渠道，因而与客户的直接联系很少。在革命前，其50%的出口都是由一家国有贸易公司Technoexport来经营；另外一半出口是通过一家工程公司间接地进行的，而这家工程公司实际上主要从事建造电厂、化工厂和水处理设施。

还有另一些因素也使其拓展出口变得十分困难。大多数西欧国家在90年代初期正处于衰退的中期，而且欧洲的技术标准与克拉罗沃浦斯卡公司所采用的标准有所不同。在某些情况下，与客户建立联系比价格更重要，而在与顾客建立联系方面恰恰是克拉罗沃浦斯卡公司的薄弱领域，因为它十分缺乏与西方人做生意的经验。另一方面，许多发展中国家面临的问题是政局与经济局势不稳定。克拉罗沃浦斯卡公司在伊朗开拓了新的出口业务，1993年，这部分出口占其总出口额的1/4，但是这项业务也遇到了麻烦，因为伊朗政府在1994年拖欠支付。克拉罗沃浦斯卡公司在叙利亚、埃及和伊拉克也开发了一些业务。

2. 国内市场

与其他捷克公司类似, 克拉罗沃浦斯卡公司在其国内经营的绝大多数领域都曾经处于垄断地位, 这些领域包括化工设备、工业起重机和水处理设施。然而, 在革命之后, 它在水处理设施方面的国内垄断地位被瓦解, 原因是于一些企业经过私有化进入这一领域, 另一原因是受到来自国外水处理设备进口的冲击。

尽管如此, 水处理工厂仍是克拉罗沃浦斯卡公司的特殊利益所在。在过去的 40 年里, 市政与工业用的水处理系统几乎没什么改进。根据一项政府的研究, 几乎有一半的城市供水低于规定的质量标准。最近在减少环境污染和改善水质方面的努力导致政府对水质净化和污水处理设施进行监督与投资, 这一举措有效地扩大了克拉罗沃浦斯卡公司在这一领域的市场。这一领域业务的增长有助于抵消工业和核电力行业的不景气, 特别是增加了 RIA 部门的收入。

3. 财务成果

在转型初期(1991~1993年), 克拉罗沃浦斯卡公司的财务成果比许多其他的公司都要好一些, 当然, 它也并非一帆风顺(见图表 7-13 和图表 7-14)。在 1990 年和 1991 年, 公司收入下降了, 1991 年的高通货膨胀率意味着那一年的实际收入下降了约 40%。然而, 在 1992 年和 1993 年, 与整个经济的变化趋势相反, 公司无论名义的还是实际的收入都回升了。在整个转型期间, 直至 1993 年, 克拉罗沃浦斯卡公司都是盈利的。在 1993 年, 它出现了 1.03 亿克朗(约 350 万美元)的亏损, 这一年的亏损在很大程度上是由于第一次开始征收 180 万克朗的储备金。1994 年出现 0.54 亿克朗的亏损, 部分是因为 1992 年和 1993 年很少有新的业务进帐, 部分是因为采用与西方财务报告方法相同的会计标准而带来的财务报表上的重大变化。1995 年的销售额有了显著增长, 并带来了虽然不多但也有 1.62 亿克朗的利润。

图表 7-13 1989~1995 年克拉罗沃浦斯卡公司的一些收入报表数据(百万克朗)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
收入							
产品和服务对外部顾客销售额	1826	1 737	1 560	1 915	2 430	2 304 ^①	3 143
其他收入	1	8	82	114	155	1 204	1 041
总收入	1 827	1 745	1 642	2 029	2 585	3 508 ^①	4 184
成本							
购买投入和服务的成本	na	na	1 145	1 360	994	1 987 ^①	2 105
劳动、折旧、工资储备	448		459	461	731	1 018	1 072
		244	263	261	322	327	311
存货和工作过程变动	-132	153	-438	-97	710	-169	617
总生产成本	na	na	1 166	1 724	2 435	2 836 ^①	3 794
其他成本	na	na	270	104	253	723	226
总成本	1 788	1 625	1 436	1 828	2 688	3 559 ^①	4 022
利润							
生产总利润	na	na	394	191	-5	-532	-651
(产品销售减生产成本)							
税前利润	39	120	204	201	-103	-51	162
(总收入减总成本)							
雇员(年终)			5 469	4 652	4 000	3 250	3 000

注: ① 1994 年的数据包括各部门之间的内部销售和采购成本, 因而这些数据不能和 1993 年及其以前的数据相比。然而, 利润额是可以比较的。

其他收入包括固定资产销售、罚金收入以及金融投资的利润。1993 年首先留出 18 000 万储备以供厂房和设备维修以及升级。存货和工作过程中的变动与德国的传统一样出现于公司年报的收入报表中的收入部分, 我们将其移到成本部分。其他成本包括销售固定资产的成本、支付罚金、馈赠、注销应收帐款、贷款利息和汇率损失。

资料来源: Královopolská Annual Reports for 1992~1995 and personal interviews with managers.

图表7-14 1989~1995年克拉罗沃浦斯卡公司的一些资产负债表数据(百万克朗)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
资产							
应收帐款	485	781	717	1 008	796	697	779
存货	2 698	2 942	1 471	832	1 567	1 515	1 747
总现金资产	3 287	3 741	4 797	5 244	4 323	4 336	3 914
总固定资产	640	654	1 114	1 105	1 130	1 098	1 116
总资产	3 927	4 394	5 910	6 349	5 453	5 435	5 054
负债							
应付帐款	133	456	941	1 050	1 041	1 223	1 424
银行贷款	1 605	1 284	1 016	972	1 167	371	224
总负债		3 689	4 409	5 185	4 180	4 202	3 672
股权资本		705	1 501	1 164	1 273	1 232	1 378
总负债和证券		4 394	5 910	6 349	5 453	5 435	5 054

注：会计体系从中央计划向西方概念的过渡，要求对一些资产负债表的数据进行仔细的解释。

资料来源：Královopolská Annual Reports for 1992~1995.

在转型期间，由于缺乏商业信用，捷克的公司面临着严重的财务威胁。自1991年起，捷克政府奉行了一种保守的财政和货币政策，结果导致信用紧缩和名义利息率提高。由于缺乏有效的银行系统，难以从银行取得商业信用，因此，公司只好采用拖欠供应商贷款的办法资助其对客户的销售，结果导致应收帐款和应付帐款双高的现象。1993年，捷克共和国的应收帐款总额高达2000亿克朗(70亿美元)。

在这期间，克拉罗沃浦斯卡公司的状况相对好转，因为它努力控制其应收帐款（这也有助于保持与银行的关系）。1989年和1990年，其应收帐款超过了应付帐款。但是，在此之前，克拉罗沃浦斯卡公司的经理坚决要攻克应收帐款难题，派出其销售队伍到客户那里进行应收帐款互换，而这种互换有时是通过财务部协调的三方交易，或者由提供计算机追踪设备的布尔诺理工大学的咨询家协助进行。结果，在1991~1993年的困难时期，克拉罗沃浦斯卡公司的应收帐款少于应付帐款，从而缓解了现金流动问题，减缓了其向银行借贷抵补应收帐款的必要性。

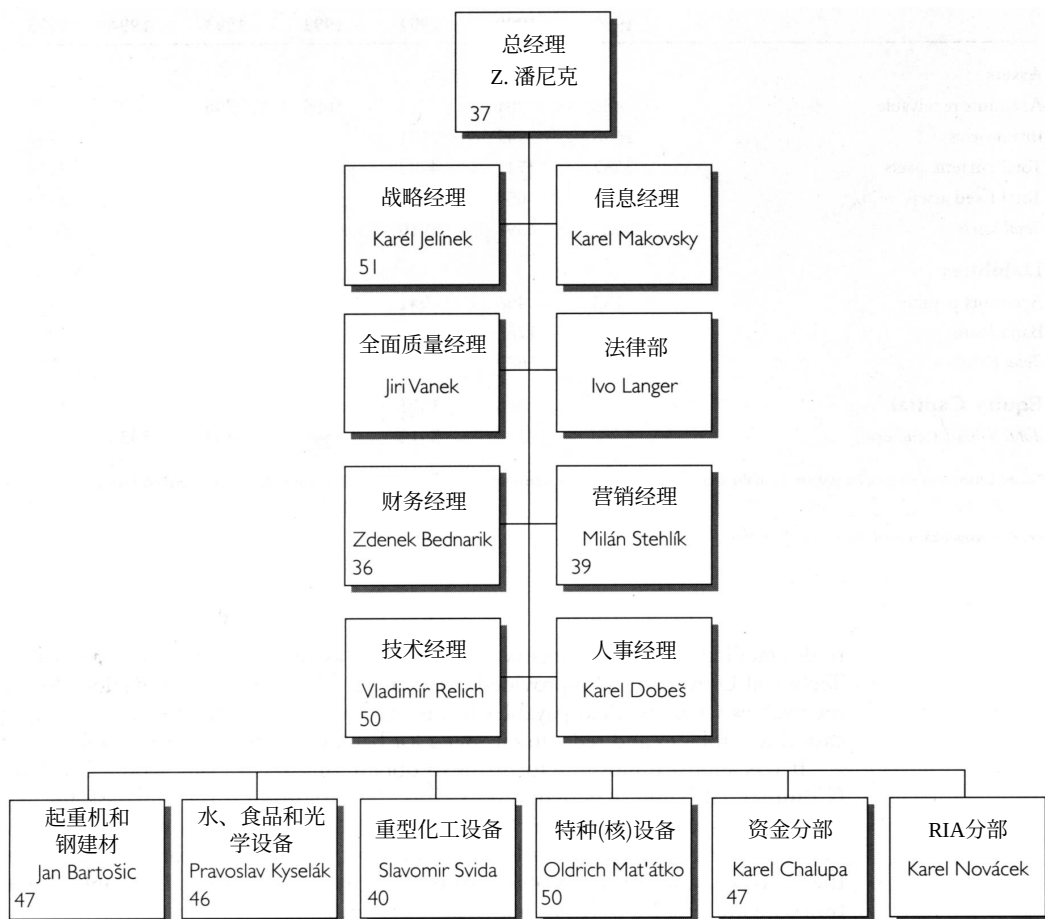
企业获得长期贷款几乎是不可能的事。“如果我们无所求的话，那就太棒了！”财务总监吉瑞·库巴克(Jiri Cupak)在1993年说，“获得信贷十分困难，我们需要为贷款提供100%的抵押，这对我们来说是个新鲜事，令人不舒服。在革命前，还清贷款不成问题，现在我们遇到了麻烦，有时我们晚一步，就只能得到一年期的贷款。”

然而，克拉罗沃浦斯卡公司比其他公司要幸运得多。据一位经理称，它能获得短期信用是因为“我们支付利息”。捷克政府为克拉罗沃浦斯卡公司的主要出口业务提供长期融资和商业信用，比较有名的是后来伊朗违约的炼铝设备。

当问及1993年国家经济状况对克拉罗沃浦斯卡公司的影响时，Z·潘尼克说：“我无法改变经济状况，如果我想跨越一条污水河的话，要么修一座桥，要么跳进去游过去。”他知道他无法“使这条河变的干净”，于是他只能选择另一种办法，在这过程中不免要沾点泥巴。

转型期间的管理举措

在1992年私有化之后（见图表7-15），克拉罗沃浦斯卡公司的最高管理层进行了调整，新班子很快重新改组了公司，试图灌输新的公司文化、改进技术和质量以及开发新市场。



注：方框左下角为在职年龄。

图表7-15 私有化后的1992年的组织图

1. 经理

克拉罗沃浦斯卡公司的管理者们声称，即使在“天鹅绒革命”前，提拔人才也是更看重业绩而不是党员身份，技术资格也经常比政治表现更重要。在此方面，克拉罗沃浦斯卡公司有别于中央计划体制下的规范。革命后，政治资历不再是最高层管理连任的一个主要因素了，前共产党官员离开了公司，而具有合格的技术职称者与普通党员则保留下来。新任的最高管理者都比较年轻，无人曾深入参与1968年失败的布拉格之春以及此后的报复事件，11名最高管理者的平均年龄只有43岁。

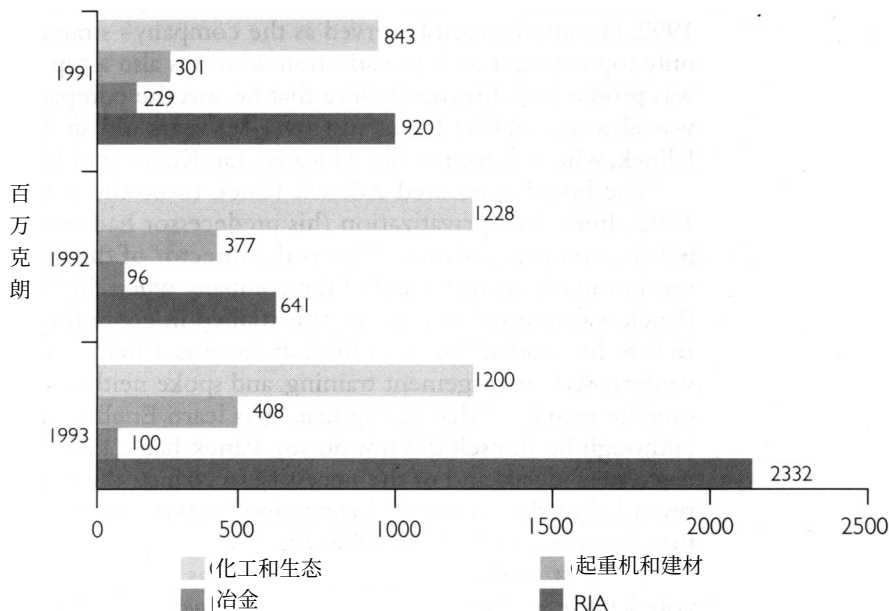
公司在1992年新设的董事长一职由凯罗·杰琳克（Karel Jelínek）担任，他同时兼任公司的战略主管。杰琳克是唯一的在1989年和私有化之后仍担任最高层管理者的人。1989年他任生产主管，在此之前他是公司的技术主管，他的不寻常还在于1993年他正好年过半百。潘尼克和杰琳克都受过理工科教育，并且他俩共同执掌克拉罗沃浦斯卡公司。

在最初私有化之后的1992年7月，董事会任命Z·潘尼克为新一任总经理（他的前任仅任职一年半就离开了公司）。潘尼克，37岁，当时是RIA部门的主管，但在“天鹅绒革命”爆发时，他还没有进入最高管理层。潘尼克的特殊之处在于他曾接受经济学而非工程学的培训。在他主管RIA部门之前，他是一名销售领域的工程师。潘尼克没有接受过西方式的管理培训，既不会讲德语，也不会讲英语。然而，他要求所有的高层经理都得参加公司组织的英语学习（尽管他自己并不参加）。潘尼克十分关心的是客户需求的重要性以及改变公司文化，使之注重质量、顾客导向、财务业绩和

创造力，而不是资历或党员身份。

管理队伍的其他成员是由那些将其整个工作生涯都奉献给克拉罗沃浦斯卡公司的工程师所组成。Vadimir Relich就是一个典型，他曾在布尔诺理工大学专攻工程学，在克拉罗沃浦斯卡公司最初是个设计员，后来成为部门（化工设备）领导和高层管理人员。Relich在这一职位上一直到1996年KENOP重组该公司时技术主管的职位被并入营销部门。

1991年，克拉罗沃浦斯卡公司的营销主管是Milan Stehlik，他在“天鹅绒革命”之前，曾在美国和比利时度过了一段时光。1995年，其营销主管的职位被年仅28岁的Karel Ziemba接替。Ziemba在1989年完成其在布尔诺大学的工程学学业之后就加盟了该公司，从事新技术的技术与商业方面的工作。他于1992年以外贸经理的身份加入RIA分部，当时潘尼克正好离开了这一部门去担任总经理。Ziemba在1994年成为潘尼克的助理，潘尼克在1995年任命他为营销主管。



化工和生态分部(由以前的三个部门在1994年组成)

水、木材和轻化工分部：油箱、软管、过滤器、水泵、蒸发器、搅拌机、熔炉和其他小型水处理工厂设备、木材加工机、轻化学工业。

重化工分部：油箱、水塔、反应器、热交换器、氢反应器、压缩机、压热器和其他大型化学和石油化工业用设备。

特种(核)化学分部：用于特殊目的高加工的钢、合金和塑料设备，被应用于核电站和水处理工厂。

起重机和钢建材分部

桥梁起重机、高架移动起重机、特种起重机、钢建筑物，按顾客要求设计并定点安装的用于工业和化学机械的公路和铁路桥梁。

冶金分部

金属软管、弯管、铸造物、钢和合金块，以及化学和其他行业的冶金产品的表面处理。

RIA分部

作为交钥匙工程的完全水处理、化学和核工厂的设计、加工、生成、运输、安装、委托和维修。

资料来源：Královopolská Annual Reports. Division-level data not available after 1993.

图表7-16 克拉罗沃浦斯卡公司各分部的收益状况

2. 组织结构

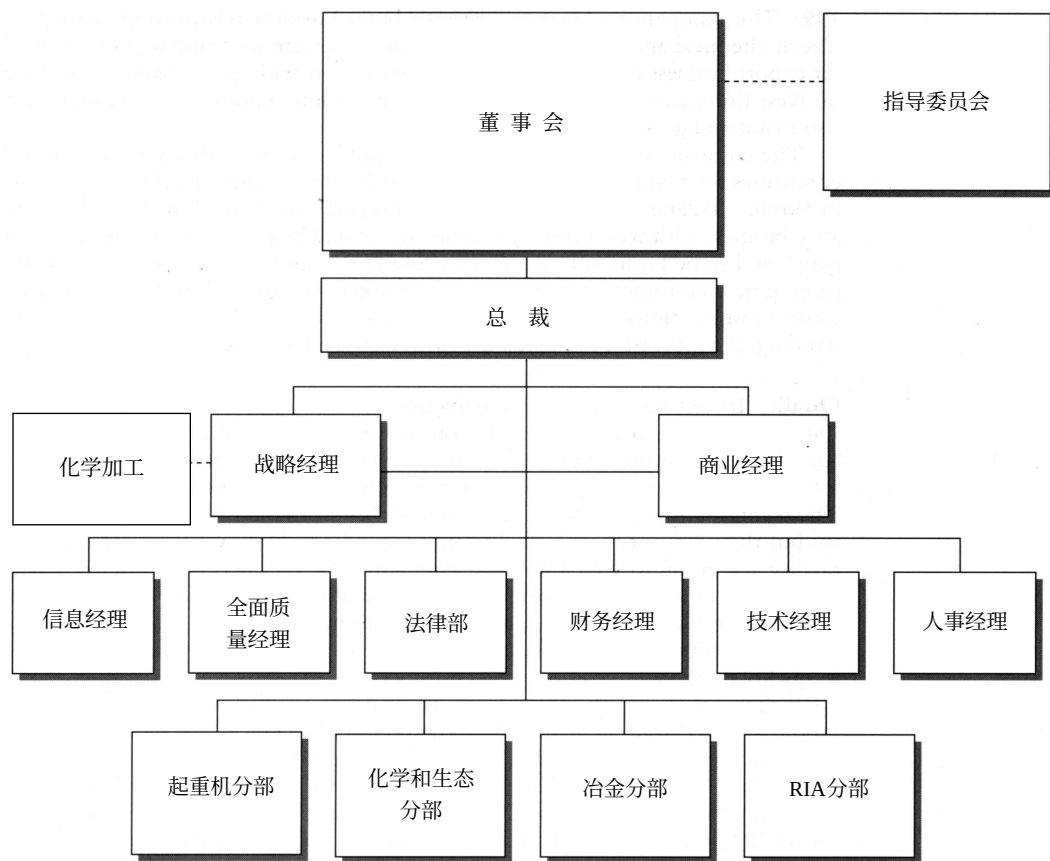
像绝大多数捷克公司一样，直至1991年以前，克拉罗沃浦斯卡公司采取职能组织形式，职能部有生产、技术、经济、商业、人事和培训。中央计划经济下的经济职能包括对现金、生产和工资的记录保存。1991年克拉罗沃浦斯卡公司取消了这一职能部，而代之以财务职能部。前商业职能部被改造和重新命名为战略职能部（Jelinek为主管），并增加了从前没有存在必要的营销职能部。

1991年公司重组后，形成6个产品分部：(1) 水、食品和光学设备；(2) 重化工设备；(3) 特种(核)化工设备；(4) 起重机和钢铁建材；(5) 冶金和(6)RIA。前3个分部为工程和建筑公司生产箱子和管道。RIA是一家经营水处理设备的小型工程建筑公司，其部分产品采购于水、食品和化学设备分部。

1992年，该组织又新增了3个职能部，即质量保证、信息系统和法律分部。同年，在最初的私有化之后，克拉罗沃浦斯卡公司依据捷克法律，设置了一个由总经理负责的内部董事会和一个外部咨询委员会。

从1993年公司获自外部客户的收益来看，RIA分部是公司最大的一个分部（其他分部将其部分产品卖给RIA），因此，按收益计算，RIA部门规模较大；而按产量计算，其相对其他分部规模就较小（见图表7-16）。

1994年，主要以产品的技术指标（如规格和样品）和它们的最终用户（如石油化工厂、水处理厂或核电站）来区分的前三个产品分部合成了一个部门。这是为了消除无效率的部门内竞争，合并相似的技术和生产过程，使所有的部门都成为自负盈亏的战略经营单位，进一步把产品的技术决定型转变为顾客中心型(图表7-17显示了公司1995年的组织图)。



资料来源：1995 Annual Report and company officials.

图表7-17 最终私有化后1995年的组织图

1996年4月组织结构发生了进一步的改变。创立于1994年的一个小型的化学工程单位，当时为了发展科技服务业务而从产品制造中独立出来，并最初附属于 Jelinek 的战略部门，现在并入了 RIA 分部，并预计于1997年开始实施第一个合同。另一个变化是将 Relich 自1992年起就任的技术主管一职合并入了营销部门。

3. 新市场的开发

1991年之后，克拉罗沃浦斯卡公司在新市场的开发和营销方面取得了进展。公司的目标是与捷克的大型化工公司和建筑公司建立业务联系，为其出口业务开辟新的分销渠道，摆脱对前出口贸易公司的依赖。并且，在与俄罗斯保持贸易联系的同时，重点在西欧市场寻找出口与合营的机会。

该公司成功地与捷克其他七家公司建立了合资公司，开拓与俄罗斯的贸易，并且在斯洛文尼亚、波兰和意大利建立了国家层次的贸易实体。截至1997年，克拉罗沃浦斯卡公司已与西欧的公司（如德国钢铁公司 Thyssen 公司）建立了一些合作性业务关系，同时，与前苏联的一些业务也恢复了。但是，在这一行业获得新客户，尤其在新市场中赢得客户是非常困难的，因为大多数设备制造商与客户之间的关系是长期的，技术出口仍是主要的分销渠道。

4. 质量创新和竞争

质量、客户导向和竞争成了最高管理者的首要目标。1992年，克拉罗沃浦斯卡公司启动了一项公司范围的质量保证计划，并于1994年底获得了 ISO9000 以及其他相关的认证。技术主管 Vladimir Relic 说：“我们的产品一直保持高质量，然而，过去却一直不能满足西欧的标准。现在我们拥有了满足西欧质量标准的证书。我们的产品质量比意大利的产品质量还要高。”公司印刷了精美的小册子，上面印有醒目的格言，表明了公司对质量的承诺，包括公司坚信其员工在与顾客的任何一次接触中，都能证明克拉罗沃浦斯卡公司对质量的承诺。

1993年和1994年，Relich 主持了一项对所有克拉罗沃浦斯卡公司的产品国际竞争力分析，包括产品的技术规格、质量、价格以及对顾客服务的理解。竞争者包括来自法国、意大利和德国的公司。该项竞争力分析区分了六类产品：具有优势的产品（占7%），有竞争力的产品（占44%），需要创新的产品（占11%），需要降价的产品（占21%），需要营销支持的产品（占7%），无竞争力的产品（占11%）。这项竞争力分析对1994年和1995年的投资及撤资决策具有重要的指导意义。

虽然产品质量是令人满意的，但交货时间仍不尽人意。在1997年，Relich 说：“交货时间是个问题。情况比两年前好些，但这个问题仍然存在。过去，从设计到交货平均要花去我们一年的时间，现在只需要四个月。但时间必须降到2个半月。如果没有更好的控制体系，有时我们会因为交货问题而失去生意。我们正在着手处理这个问题，然而，也许我们需要一个有战略眼光的投资者。”

5. 研究与技术

政府变更之前，按照中央计划经济时的通常情况，克拉罗沃浦斯卡公司集中地从 CHEPOS 组织取得研究与开发服务。然而，私有化期间 CHEPOS 终止了与克拉罗沃浦斯卡公司的联盟，这意味着其研究与开发单位开始与克拉罗沃浦斯卡公司相竞争了。于是克拉罗沃浦斯卡公司开始通过与大学和技校的联合以及新创公司内部研究与开发小组来增强公司的能力。按照 Relich 的观点，这无疑将是一个缓慢的过程。

“我们需要购买技术或通过许可证引进技术，” Relich 于1994年说，“这是个尖锐的问题。我们需要一个注重长远利益的合作伙伴。”尽管仍没有达成这种直接的许可证交易，但是，克拉罗沃浦斯卡公司与奥地利和芬兰的公司达成了长期购买高技术零部件的商业协定，这将使克拉罗沃浦斯卡公司能够制造、销售和交付新产品。

Ziemba 在1997年重申了这一需要。“我们仍然需要最新的技术，但这种需要很难满足，我们正在努力寻找外国合作者。由我们自己从事研究与开发要付出很大的努力，我们也在积极地争取工业部的支持。”

6. 公司文化

克拉罗沃浦斯卡公司的经理们将公司文化确定为不断的挑战。公司的历史倾向于制造职能。“过去，生产统帅一切，”一位经理讲，“现在，公司管理试图将销售置于首位，而生产居其次。我

们仍然在探索生产满足客户需要的产品，”他接着说，“我们的主要问题是不能按时交货，问题出在公司内部，我们应该决定在所有的合同中哪个合同更重要，并签订我们可以履行的合同。”

Karel 杰琳克在1994年的讲话讨论了在公司文化由听命从事转变到以顾客、质量和开创精神为核心的过程中，克拉罗沃浦斯卡公司正面临着困难。

“我们试图改变公司文化，并且已经为之奋斗了三年。纸上谈兵容易，难的是说服大家使他们信赖公司。我们想让我们的顾客从每一个员工身上感受到这种公司文化。这是市场导向战略方式的基石。……我们引进了一种激励机制，其效果有待观察。人们不愿意对自己的决策负责，他们期待别人拍板。我们正在寻找不畏做出重大决策的人。我欣赏这样一种人，他们决策的可能的恶果会令我失眠难寝。与那些等待我点头同意的人相比，我宁愿选择前者。”

克拉罗沃浦斯卡公司试图通过多种途径创立新的公司文化。除了总经理和董事长的公开声明外，克拉罗沃浦斯卡公司利用管理培训、竞争力分析、以价值为基础的业绩评价和奖励性奖金（“至今的结果令人失望，”一位经理在1994年说。）来创造一种更为顾客、质量和业绩所导向的气氛。潘尼克在1993年的观察说明了这一挑战。

“所有的高层经理都进行了培训，使之了解如何运用管理中人的因素与民主因素。但是，这些管理技能并不完全适用。我们需要秩序，而原有的系统是无序的，因此，我们采用由控制支撑的直接系统。

我们希望在我们的新公司中建立一种新的组织文化，这种新的文化可以灌制成录像带。每一次经理会议开始时都要观看，直到一切井然有序为止。最糟糕的是他们整个星期六都在看这个录像。三个周六过后，一切恢复了正常，因为即使是最糟糕的情况也不愿在第四个星期六再次光顾了。”

潘尼克在改革进程中遇到的挫折与杰琳克如出一辙：“最困难的莫过于改造人。一年之内，我们就印制了所有的质量控制手册，对质量和行为做了详细的说明。现在，我们陷于解决人的问题。尽管，我们对此变革做了详尽的说明，但是，人们仍是我行我素，又回到长于斯的旧体系。我们施加压力来改造他们。”

克拉罗沃浦斯卡公司还需要创造对成本、价格、利润意识以及财务纪律的认同。Cupak指出，“我们在财务控制方面存在着内部管理问题，财务控制是好的纪律，但管理人员却不喜欢它们。”克拉罗沃浦斯卡公司开办了一家公司银行，以刺激责任心和各部门之间对公司资源的竞争。每个部门都必须拿出利润来，否则就面临被卖掉的危险。

在“天鹅绒革命”后的五年里，克拉罗沃浦斯卡公司在稳步地裁员，从1991年的5469名减少至1995年底的约3000名，最高层管理计划每年裁员约400名，一直裁到1997年。

战略选择

在转型期间，克拉罗沃浦斯卡公司的最高层管理寻求制定“一个明确的公司发展战略，目标是创造一个非常接近于欧洲发达国家的繁荣公司的一般水平的附加值。”（克拉罗沃浦斯卡 1992，一份公司文件）。当潘尼克1992年任总经理时，他首先致力于制定一个真正的经营计划。与布拉格经济学院的咨询机构的人员一起，高层经理们确定了一些关键性问题，其中包括公司的目标、公司战略极其结构。在初期阶段，高层管理人员一致认为将工作集中于质量、顾客导向以及增强员工的纪律和激励方面。潘尼克说：“我们将使生产率提高15%，成本降低10%，效率提高10%，并将我们的公司业务扩大到新的市场。”

自中央计划经济的年代起，克拉罗沃浦斯卡公司的经理就牢记并运用一句捷克管理方面的至理名言，并将它写在一份名为“Kralovopolska Strojirna brno 1992”的公司文件中，这援引自著名捷克实业家Tomas Bat的话：

“我们奉行一句著名的捷克格言：‘我们的顾客，就是我们的主人’，这句格言几乎被忘怀了，但今天常常被人们反复传诵。”

潘尼克强调，“秩序”和物质奖励也是Bat哲学中的有机部分。

1. 咨询家的地位

克拉罗沃浦斯卡公司在经营方面的转变基本上是在没有西方咨询家的帮助下完成的。潘尼克认为，西方咨询家过于热衷采用咨询方式，但他们并不十分了解更有价值的捷克的商业惯例、环境和文化。在与德国咨询公司的一次早期接触中，他发现该公司交付的咨询报告（索价 38 000 德国马克）不过是一些公开性文件的翻版，这一经历支持了他的观点。他说：“咨询家们不尊重捷克管理，他们忘记了，我们并非刚刚从树上跳下来，”他进一步补充说，“我思，故我在。”他的这段话表明，他重视捷克经理深具文化内涵和智慧的哲学。

潘尼克阐述了他对咨询家的态度。尽管他承认，克拉罗沃浦斯卡公司需要财务管理和经营战略方面的帮助，但是他并不想雇佣咨询家。“我们宁可不要那种公司对公司式的建议。如果谁想和我们共担风险，他就应该成为我们的员工，和我们一起解决问题。”

尽管如此，公司还是在 1996 年雇佣了 Arther D.Little 进行管理咨询，并作为该交易的一部分，公司向外部供应商购买了新的成本会计与管理信息系统。

潘尼克还决定，不再像革命前那样，通过外国贸易公司销售其产品，代之的是，他希望拥有自己的销售人员。

“新的经营政策目标是在捷克共和国由我们自己建立一个高质量的销售网络，在捷克共和国之外，也是同样。在这一地区（即指西欧），我们还了解市场，也没有足够的合格人员。我们的哲学是我们的员工将会具备这种能力。我们也将从国外招聘人员，而不是依靠咨询，我们会以其本国的货币支付报酬。”

2. 经营什么

克拉罗沃浦斯卡公司怎样才能最好地实现其经营目标仍是悬而未决的问题，但有两个问题需要解决：公司的主要经营业务应该是什么？公司的最佳竞争基点是什么？

公司悠久的历史、对捷克管理的自信以及对西方咨询建议的怀疑都表明，公司该尽力保持其独立性，发展目前的经营范围。对俄罗斯的出口应该坚持下去，虽然出口量并不是很大。中东的新业务已有所进展，尽管不稳定，但克拉罗沃浦斯卡公司的产品价格很适合那里，而且那里也在某种程度上曾经历过中央计划时代。

就国内而言，克拉罗沃浦斯卡公司运气不错，作为其经营领域之一的水处理设备自革命后一直是一个增长的行业。捷克政府对许多城市的市政府提供长期的低息贷款，帮助它们改善水处理设施。1992 年通过的法律要求供水系统必须有生态意识、符合环境法规并要求捷克的公司参与。公司的经理预期，在 1993~1998 年的 5 年间，捷克和斯洛伐克共和国的市政水处理项目开支为 160 亿克朗（约 5.75 亿美元）。但是，潘尼克认为 5 年后，捷克在水处理设施上的投资将会下降。

到 1996 年，局势就已经明朗化了。大多数大型的水处理工程已经完成，而仍未开始的小城镇水处理工程将会吸引许多的竞争者，包括同样完成了私有化和重组的前国有公司。竞争者之一是 Olomouc（布尔诺附近的一个大城镇）的 Sigma 工程公司，该公司在工业污水处理设备方面拥有强大的实力，工业污水处理设备预期将是增长最快的一个细分市场。Sigma 公司还在国际上构成对 RIA 的威胁，因为它在 1989 年以前曾是赚取外汇的主要公司之一，由此保留了健全的国外销售单位和一张国际网络。另一个竞争者是 Ostrava（波兰附近的一个钢铁城）的 Vitkovice 公司，该公司擅长为居民总数不超过 1200 人的村庄提供小型水处理工厂，而在这一细分领域，克拉罗沃浦斯卡公司承认相对缺乏效率和经验。但是，Vitkovice 公司依赖外部的安装公司，因此，不能独立完成交钥匙工程。其他的三个潜在竞争者分别是 Kunst、Eko 和 Fontana 三家企业，它们创建于 1992 年，脱胎于同一个大规模的前国有工厂。但是，由于在生物水处理设备方面存在质量问题，因而其发展受到阻碍。并且，作为新公司，它们并不具备克拉罗沃浦斯卡公司拥有的商誉和品牌知名度。

在西欧，许多工程与制造公司都是潜在的竞争对手。例如，克拉罗沃浦斯卡公司将其竞争基准点定为 40 家生产水处理设备的公司，其中有英国公司（A.G. Tapsell, Ltd., Constra-Shear Development Ltd., Jones Attwood Ltd., Kee Servise Ltd., and Three Star Environment Engineering

Ltd.）、德国公司（Durr GmbH, Eisenbau Heillbronn GmbH, Fischtechnik GmbH, Handke Stenggeln GmbH, Kary GmbH, Preussag Hoell GmbH, and Windolf AG, among Others）和荷兰公司（Hubert Stavren BV, Kopcke Industrie BV, and Landstrie Maschinenfabrik BV）。

潘尼克和杰琳克特别感兴趣的是选择大力发展 RIA 分部，使之成为一个提供全方位服务的公司，即能设计、工程监理、制造和建成完整的项目，就像 RIA 已经富有经验的水处理设备项目一样，工业污水处理和饮用水的净化都包括在内。RIA 分部的员工少（1995 年只有 215 名员工）、利润率微薄（1995 年 430 万克朗，不到其销售额的 2%），但增长很快。潘尼克期望 RIA 分部应达到的目标是：到 1997 年，其收益占公司总收益的 70%。而在 1995 年，其收益已经占公司总收益的一半以上了。

RIA 分部从其他部门购买一些零部件，在化学与生态分部的产出中，大约有 30% 出售给 RIA。1995 年初，RIA 分部将其所有的采购都向外界公开招标。据一位经理讲，“RIA 所有的采购都由供应商竞争决定，如果内部价格有竞争力。我们分部也可能得到生意。现在，RIA 从其他公司购买的产品要比向我们分部采购还要多。”

潘尼克同样认识到增强从事化工厂、核电厂和钢铁建筑等钥匙工程能力的重要性。为实现这一目标，克拉罗沃浦斯卡公司在 1994 年建立了一个直接向杰琳克报告的小型化学工程小组，同时起重机分部也具备了小型工程能力。到 1996 年，该小组发展到 15 人，加上辅助人员，一并归入 RIA 分部。然而，除了一个设在波希米亚 Tenelin 的一个仍存争议的新工厂之外，核电站工程已在建设中。

公司过去最大的经营领域是化学和石化工厂设备。当 1996 年捷克政府将国家炼油和石化行业私有化之后，这一经营领域更具吸引力了。炼油业的 49% 为壳牌、Conoco 和 Agip 公司组成的外国财团所拥有，这些公司在五年内投资了 4.8 亿美元，而且对捷克供应商在交易中还提供若干优惠条件。但是，这笔投资进展缓慢，直至 1997 年中期，也没有给克拉罗沃浦斯卡公司带来新业务。

当被问及公司的前途时，Relich 说：

“我们仍将保持目前所有的经营（在未来五年内），但是，我们必须调整分部基础。我希望新的化学工程部能接到定单，以支持我们在这一领域的生产（五年之内）。我们公司的经营将以工程公司的面貌出现，公司将在很大程度上转向起重机、水和化学工厂的交钥匙项目。我们将从小工程着手，然后学做大工程，循序渐进。而技术诀窍目前只能向外购买，因为，它们仍掌握在美国和德国的大公司手中。”

如果克拉罗沃浦斯卡公司想赶上世界水平，就需要更新的技术。并且，正如所有的捷克公司一样，还需要工厂现代化的资金。因此，克拉罗沃浦斯卡公司寻求外国合作伙伴。为了更便于进入西欧市场，RIA 分部和一家西欧的合作公司建立了合资企业，否则，就很难打入西欧市场。

在 1993 年，RIA 分部与其特别感兴趣的一家法国公司开始谈判，潜在的合资企业的经营业务将集中于在捷克共和国生产水处理设施。这家法国公司之所以对合资感兴趣，是因为它需要一个捷克合作者以满足政府对当地参与的要求。而克拉罗沃浦斯卡公司则将这家合资企业视为获取技术和资金的途径，法国公司将把其技术许可给这家合资企业，这些技术不仅包括物质工艺和硬件，而且包括诸如成本会计等管理方法。而资金将主要满足对新厂房和设备的投资的需要。此外，克拉罗沃浦斯卡公司化学与生态分部可能将其产品销售给法国母公司。与法国人做此交易的风险在于，可能为法国公司进入潜力巨大的捷克斯洛伐克市场提供了方便，很可能是以牺牲长远利益来换取短期利益。最终，两家公司没有达成协议。虽然计划中合资企业的收益会增长很快，但对法国公司来说，预期利润过于微薄和遥远。

另一项设想中的新业务——为摩托车生产刹车板也没有开展起来，因为 1996 年化学工厂设备的前景变得更具吸引力。

3. 决策问题

当 1995 年管理人员收购公司之后，公司的财务状况比以往任何时候都更需要潘尼克去关注，现金流量与归还债务问题已提到重要的议事日程。公司是为收购而利用银行贷款的附属担保物。迫切需要盈利更丰厚的经营业务。当被问及公司前景时，一位高层经理谈到：

“克拉罗沃浦斯卡公司在所有的捷克公司中居于前三位，我们的产品是有竞争力的，我们还拥

有先进的设备和训练有素的人员未来似乎还很不错。但未来几年对我们很重要，必须改变人们的观念。最高层人员的思想已经转变了，但仍需要渗透到最低层。我们将改变经营基础，我们希望成为一家工程公司。在五年内，交钥匙工程的产值将比目前高出两倍。我们会从克拉罗沃浦斯卡公司以外购买部分零部件，这将在公司内部创造竞争性更强的环境。”

潘尼克回顾了1995年中期克拉罗沃浦斯卡公司的状况。他深知，他必须利用克拉罗沃浦斯卡公司的资源，迅速增强盈利能力。但他不能确定该从何入手。公司经营业务所依靠的行业正在变化着，捷克国内外新的竞争也成了重要因素之一。潘尼克的经理希望他将钱投在新技术上，然而，正像大多数采用杠杆出资收购的公司一样，KENOP债务负担沉重。公司从箱管制造商转变为工程和交钥匙经营公司的努力会成功吗？现在已经到了制定新的经营计划的时候了。

案例相关阅读材料

Associated readings are given below. These are not required to analyze the case. They provide a useful context for discussion.

Fogel, D. S. (ed.).1994. *Managing in Emerging Market Economies: Cases from the Czech and Slovak Republics*. Boulder, Colo.: Westview Press. See especially Chapters 1 and 2.

——. 1995. *Firm Behavior in Emerging Market Economies: Cases from the Private and Public Sectors in Central and Eastern Europe*. Aldershot, U.K.: Avebury.

Journal of Economic Perspectives. 1991. Special section on privatization in Eastern Europe. Vol. 5, No. 4.

Mann, C. L. 1991. “Industry restructuring in East-Central Europe: The challenge and the role for foreign investment.” *American Economic Review* 81:2, 181-84.

Maruyama, M. 1990. “Some management considerations in the economic reorganization of Eastern Europe.” *Academy of Management Executive* 4:2, 90-91.

Matesova, J. 1993. “Country overview study: Czech and Slovak Republics. Will the manufacturing heart beat again?” *Eastern European Economics* 31:6, 3-35.

Newman, Karen L., and Stanley D. Nollen. 1995. “Zetor tractors (A) and (B).” *Case Research Journal* 15:1, 10-33.

——. 1996. “Managerial challenges during organizational re-creation: Industrial companies in the Czech Republic.” In *Privatization and Entrepreneurship: The Managerial Challenge in Central and Eastern Europe*, edited by A. A. Ullman and A. Lewis. Binghamton, N.Y.: Haworth Press. (This chapter contains a brief analysis of Královopolská as a case in discontinuous change.)

Sacks, P. M. 1993. “Privatization in the Czech Republic.” *Columbia Journal of World Business* 28:1, 189-94.

Shama, A. 1993. “Management under fire: The transformation of managers in the Soviet Union and Eastern Europe.” *Academy of Management Executive* 7:1, 22-35.

Svejnar, J. (ed.). 1995. *The Czech Republic and Economic Transition in Eastern Europe*. San Diego: Academic Press.

Williams, C. 1993. “New rules for a new world: Privatization of the Czech cement industry.” *Columbia Journal of World Business* 28:1, 62-68.

World Bank. 1993. *Enterprise behavior and economic reforms: A comparative study in Central and Eastern Europe*. Washington, D.C.: World Bank.

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Intel <http://www.intel.com>

Microsoft <http://www.microsoft.com>

Compaq <http://www.compaq.com>

Cisco Systems <http://www.cisco.com>

Apple <http://www.apple.com>

Oracle <http://www.oracle.com>

Netscape <http://www.netscape.com>

Sun Microsystems <http://www.sun.com>

Samsung <http://www.samsung.com>

Hyundai <http://www.hyundai.com>

Korea Development Bank <http://www.kol.co.kr/~kdbmst/kdb.html>

TDK <http://www.tdk.com>

Suntory <http://www.suntory.com>

Matsushita <http://www.mew.co.jp/e-index.html>

Hitachi <http://www.hitachi.com>

IBM <http://www.ibm.com>

GE <http://www.ge.com>

Mitsubishi http://www.mcweb.mitsubishi.co.jp/companies/COMP_E.html

AT&T <http://www.att.com>

DuPont <http://www.dupont.com>

Citicorp <http://www.citicorp.com>

Procter & Gamble <http://www.PG.com>

Sony <http://www.sony.com>

Toyota <http://www.toyota.com>

Nissan <http://www.nissan-usa.com>

BMW <http://www.bmw.com/bmwe/hompage/index.shtml>

Hewlett-Packard <http://www.hp.com>

Canon http://www.groupweb.com/printer/d_cannon.htm

GEC <http://www.gecalsthom.com>

Jaguar <http://www.jaguarvehicles.com>

Raytheon <http://www.raytheon.com>

Goldstar http://www.1geus.com/comp_info.html

Pohang Steel <http://www.posco.co.kr>

Check Out Company Home Pages for Companies from around the World

<http://www.imaill.com/covey/covey.html> / *Build a mission statement using this site for companies in different nations.*

<http://www.ciber.bus.msu.edu/busres/company.htm> / *Locations of company home pages, many of which describe organizational strategy.*

<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> / *Publicly traded companies throughout the world.*

http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/ / *Find a company on the search engine Yahoo!*

Hint: Many company home pages have information on missions and strategies.

参考文献

Abegglen, James C., and George Stalk, Jr. 1985. *Kaisha*. New York: Basic Books.

Brabet, Julianne, and Mary Klemm. 1994. "Sharing the vision: Company mission statements in Britain and France." *Long Range Planning* 27:84-94.

Certo, Samuel C., and J. Paul Peter. 1990. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.

Chowdhury, Neel, and Anthony Paul. 1997. "Where Asia goes from here." *Fortune*, November 24, 96-104.

Clifford, Mark, and Moon Ihlwan. 1997. "Korea's crisis." *Business Week Online*, International Edition,

November 24.

Doyle, Peter, John Saunders, and Veronica Wong. 1992. "Competition in global markets: A case study of American and Japanese competition in the British market." *Journal of International Business Studies* 23:419-42.

Economist. 1997a. "Venture capitalists: A really big adventure," January 25, 19-21.

Economist. 1997b. "Europe's tentative ventures," January 25, 20.

Fortune. 1995. "Fortune's Global 500: The world's

largest corporations," August 7.

Glain, Steve. 1994. "Hyundai founder to retire in bid to end feud with Seoul regime." *Wall Street Journal*, May 4, A10.

Hill, C. W. L., M. A. Hitt, and R.E. Hoskisson. 1988. "Declining U.S. competitiveness: Reflections on a crisis." *Academy of Management Executive* 2:51-60.

Ihlwan, Moon. 1998. "Can Kim get Koreans to swallow this medicine?" *Business Week Online*, International Edition, January 12.

Jacob, Rahul. 1995. "Introduction to Fortune's Global 500, the world's largest corporations." *Fortune*, August, 130-36.

Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara, and Akihiro Okumura. 1985. *Strategic vs. Evolutionary Management*. Amsterdam: North-Holland.

Kogut, Bruce. 1985. "Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains." *Sloan Management Review*, Summer, 15-28.

Lee, Mushin, and Byoungcho Son. 1993. "Korean strategies for export markets." *Long Range Planning*, 26:99-106.

Lee, Sang M., Sangjin Yoo, and Tosca M. Lee. 1991. "Korean chaebols: Corporate values and strategies." *Organizational Dynamics*, Spring, 36-50.

Li, Peter Ping. 1993. "How national context influences corporate strategy: A comparison of South Korea and Taiwan." *Advances in International Comparative Management* 8:55-78.

Morita, Akio. 1992. "Why Japan must change." *Fortune*, March 9, 66-67.

Orru, Marco. 1991. "The institutional logic of small-firm

economies in Italy and Taiwan." *Studies in Comparative International Development* 26:3-28.

Pearce, John A. II, and Richard B. Robinson, Jr. 1994. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.

Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Rosenstein, Joseph, and Abdul Rasheed. 1993. "National comparisons in strategy: A framework and review." *Advances in International Comparative Management* 8:79-99.

Ross, Douglas N. 1991. "Keiretsu: Global managers' unseen rivals." *Advances in International Comparative Management* 6:205-23.

Smith, Lee. 1995. "Does the world's biggest company have a future?" *Fortune*, August, 124-26.

Smothers, Norman P. 1990. "Patterns of Japanese strategy: Strategic combinations of strategies." *Strategic Management Journal* 11: 521-33.

Steers, Pichard M., Yoo Keun Shin, and Gerardo R. Ungson. 1989. *The Chaebol*. New York: HarperBusiness.

Taylor, Bernard, Armand Gilinsky, Adrian Hilmi, Dietger Hahn, and Ulrich Grab. 1990. "Strategy and leadership in growth companies." *Long Range Planning* 23:66-75.

Thompson, Arthur A. Jr., and A. J. Strickland III. 1992. *Strategy Formulation and Implementation*. Homewood, Ill.: Irwin.

Yoshimori, Masaru. 1995. "Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and the West." *Long Range Planning* 28:4.

Zucker, L.G. 1987. "Institutional theories of organizations." *Annual Review of Sociology* 13:443-64.

第二部分整合案例1

欧洲惠而浦公司

概览

获取持久竞争优势的惟一的办法就是在世界范围内利用杠杆作用扩大公司的生产能力，从而使公司整体大于公司各部分的简单加总^[1]。

我们认为，惠而浦公司应尽量将其地理上分散的经营活动一体化，从而使我们在所有领域（无论是冷藏、技术、工艺、财务报告体系，还是分销战略）的最先进的专门知识不仅仅局限于某一地区或某一部门。我们努力拥有我们能够拥有的最大的能力，并利用杠杆作用将世界范围的经营成倍地扩大。

这是惠而浦公司执行总裁戴维·惠特沃（David Whitwam）在谈到该公司1987年启动的全球战略时所讲的一段话。作为该战略中的一部分，惠特沃购买了荷兰菲利普 N.V.公司家用电器部门的大部分股份，这一大胆举措标志着后来的著名的欧洲惠而浦公司的诞生。欧洲是构成惠而浦公司全球经营的四大地区之一。除欧洲之外，其他地区包括北美、拉美和亚洲。

在1994年，欧洲惠而浦公司的销售收益达到24亿美元，大约占公司家电方面全部收益的30%，其净收入达到3.7亿美元，占公司家用电器全部经营利润的44%。在过去的两年中，欧洲惠而浦公司的销售收益以每年约7%的速度递增，而整个行业的增长速度也不过是3%。

尽管这是一个鼓舞人心的消息，但是，欧洲惠而浦公司也面临着一些难以应付的战略挑战。首先，在占有市场份额上，该公司落后于两家实力雄厚的竞争者，即伊莱克斯与德国西门子。这两家公司多年来在欧洲苦心经营，资金力量雄厚。其次，虽然欧洲公司仍保持增长的势头，但是，一直陷入高达12%的高失业率的长期困扰。惠而浦公司在激励其雇员方面也面临着挑战，因为公司曾经为削减成本而解雇了2 000名雇员，因此而造成士气低落。

惠而浦公司的历史

惠而浦公司以密歇根州的本顿港（Benton Harbor）为基地，其起源可以追溯到20世纪初。1991年的Lou 与Emory兄弟俩开办了一家厄普顿（Uptons）洗衣机公司，制造轧压型洗衣机。此后不久，该公司通过在该机器上安装发动机，从而开始生产电动轧压型洗衣机。

在1916年，厄普顿公司逐步与西尔斯、Rebuck公司达成协议，生产两种类型的轧压型洗衣机，并通过西尔斯公司商品目录（这是当时西尔斯公司唯一的销售渠道）进行销售。到20世纪20年代，厄普顿公司一直是西尔斯公司惟一的洗衣机供应商。因此，随着西尔斯公司将经营扩大到零售业，厄普顿公司也得以借助了西尔斯公司的成功。

为保持最初的增长，厄普顿公司与Nineteen Handred洗衣机公司合并，并于20世纪20年代末创建了Nineteen Handred公司。这项合并使这两家公司扩大了生产能力，同时提高了生产效率。在20世纪40年代，该公司开发了一种自动旋转式洗衣机，并以西尔斯公司的Kenmore品牌推向市场。在1948年，该公司又向市场推出了一种以惠而浦命名的新型旋转洗衣机。由于自动洗衣机的畅销和惠而浦品牌的效应，使得该公司在1950年更名为惠而浦公司。

在1957年，惠而浦公司通过兼并一些巴西的家用电器生产商开始了国际扩张，这种扩张一直延续到20世纪60年代。因而，在1969年，该公司通过收购著名的加拿大品牌Ignis渗透到加拿大市场。

[1] 本则案例由保尔大学的A.J.Almaney提供，目的用来作为课堂讨论的基础，而并非说明其解决实际问题的有效或缺乏效率。作者享有一切版权。1996年的版权(312) 362-6785为A.J.Almaney所有。这里使用得到了作者允许。

惠而浦公司在20世纪70年代持续增长,将重点放在生产、开发和改进其主要的家用电器产品线。例如在1977年,该公司生产出第一台利用电子设备操纵的自动洗衣机。

在1982年,杰克·斯帕克斯担任公司的执行总裁,在其任期内,通过收购 Hobart公司的厨房用具分部,又将高价位的洗碗机、炉灶及其他厨房用具等产品系列带进了惠而浦。

在1987年,戴维·惠特沃接替了杰克·斯帕克斯的职位,戴维·惠特沃制定了一套新的富有进取性的战略,其目标是将惠而浦公司发展为一家真正的全球公司。该战略使惠而浦公司的经营范围扩大到南美、亚洲和欧洲。

欧洲惠而浦公司的历史

作为戴维·惠特沃全球战略中的一部分,惠而浦公司在1988年收购了荷兰的菲利普N.V.公司家用电器分部53%的股份,该分部生产著名的菲利普品牌的主要家用电器。

欧洲惠而浦公司于1989年创建,其生产的产品系列正式启用惠而浦品牌。在1991年,惠而浦收购了惠而浦公司与菲利普公司合资企业的其余未清偿的股份,从而完全控制了该家合资企业。

在吞并了菲利普公司家用电器分部之后,惠而浦公司在1992年与斯洛文尼亚的Tatramat公司建立了合资企业,为中欧市场生产电器。同年,惠而浦公司创建了匈牙利贸易公司,以此作为向欧洲进一步扩展的途径。1993年,欧洲惠而浦公司又在波兰和捷克共和国建立了销售子公司。

欧洲惠而浦公司的主要经营活动集中在意大利,并在法国、德国、意大利、瑞典和斯洛文尼亚设立了生产机构。此外,该公司在中西欧拥有20个销售办事处。

欧洲惠而浦公司销售其产品所使用的品牌有惠而浦、Bauknecht、Laden和Ignis。该公司发展成为世界上家用电器第三大的制造商与营销商。其在欧洲1994年的家用电器销售额约24亿美元,占惠而浦公司全部销售额(79亿美元)的30%。同期的净收入为1.63亿美元,占惠而浦公司全部经营利润的44%^[2]。

内部环境

1. 战略管理人员

在惠而浦公司战略制定方面最具有影响力的两名高级行政人员是惠而浦公司执行总裁戴维·惠特沃和欧洲惠而浦公司总裁杰夫·M.费蒂格(Jeff M. Fettig)。

(1) 戴维·惠特沃

戴维·惠特沃现年53岁,1968年毕业于威斯康辛大学获理科学士学位,毕业后即加入惠而浦公司。在就读大学之前,戴维·惠特沃曾在美军服役,军衔至上尉。来到惠而浦公司后,其在惠而浦公司销售与营销方面任职的头衔也不断升迁,曾做过销售部经理和洛杉矶地区的部门总经理,1977年升至公司副总经理。

1985年,惠特沃被任命为董事会副主席和公司的销售主管,与此同时,他又成为公司董事会成员,两年后,也就是在1987年,他被晋升为董事会主席、总经理和执行总裁,并在此后的8年内,他一直主宰着惠而浦公司的命运^[3]。也正是在这时,惠而浦公司对其在全球家电行业中的地位进行了彻底的战略分析,也正是惠特沃率领公司度过了困难重重的自我估价阶段,以及后续实施公司新的全球导向战略。

惠特沃认为,惠而浦公司需要从根本上改变对其所处行业的看法,惠特沃说:“在1987年以前,我们并没有注意到我们现有的生产能力在全球市场中所赋予我们的潜在力量,这是因为我们将家用电器市场仅仅局限于美国^[4]。”

惠特沃十分清楚地将惠而浦公司视为一个一体化的全球组织,惠特沃在销售与营销方面的背景使他相信,进行总体外部环境分析、特别是市场调研可以产生积极的效果。他说:“只有坚持不懈地投入大量的精力去了解顾客真正需要什么并及时做出反应,才能在赢得顾客长期忠诚的产品和服务方面取得突破^[5]。”

他还十分清楚企业领导对企业有效业绩至关重要的作用。惠特沃认为：“执行总裁必须建立能够保证组织正常运行并使员工瞄准正确目标的程序和组织结构，但是，如果单单依靠命令，即使有了这种程序和组织结构依然难以达到预期的目的……当代的执行总裁应该有能力说服其雇员为什么（一个组织的）转变是必要的^[6]。”

（2）杰弗 M.费蒂格

对欧洲惠而浦公司具有重要影响的第二位战略经理是杰弗 M.费蒂格，费蒂格现年 37 岁，曾担任欧洲惠而浦公司总经理，兼惠而浦公司的执行副总经理。费蒂格于 1981 年加入惠而浦公司，并曾经在运营、销售、规划和产品开发等很多不同的职能领域担任过多种管理职务，作过 KitchenAid 家电集团的营销副总经理，1990 年又成为欧洲惠而浦公司的菲利普 / 惠而浦家用电器集团主管市场营销的副总经理，两年后，又被任命为北美家用电器集团负责市场营销和销售业务的副总经理，在 1994 年，出任欧洲惠而浦公司的总经理。

2. 自我估价：实施战略决策的准备阶段

在 20 世纪 70 年代，美国市场中洗衣机、电冰箱及其他主要家用电器的销售趋势平平，而惠而浦公司试图有所增长。但是，从经历过重大行业萧条的现有竞争者手中抢占市场份额“并非是达到目标的有效方法”^[7]。在 20 世纪 80 年代中期，该公司收入下滑了 61%，股东股权收益率从 16% 暴跌至 5%。

在 1987 年，惠特沃建立了一个由高级管理人员组成的项目小组，进行严格的自我评估并评价公司未来可行的战略选择。经过长达 8 个月的自我分析，这些参与评估的管理人员最后将公司的选择缩小到三种。第一就是继续关注美国市场而忽视全球市场。按照惠特沃的观点，这种选择将注定导致惠而浦公司逐渐走向灭亡；第二就是等待全球化的到来然后再做出反应，这种选择将使公司在技术和组织上类似采用追赶模式；第三就是积极地扩展国际经营^[8]。惠而浦公司最终选择了第三种方案，确定了“在主要家用电器经营领域取得世界领先地位”的目标^[9]。

1987 年用于确定公司经营范围的自我评估最终演变成一项公司政策，惠而浦公司的 150 名高层管理人员每年都要聚会，互相交流意见，并进行公司内部及外部环境的分析。此外，所有开发、营销和生产部门的领导每年都要召开两次会议，进行全球产品和技术评估。

3. 公司的前景

惠而浦公司是这样描述其前景的：

惠而浦在所选择的经营领域利用新的机遇求得发展，并成为不断变化的全球市场的领导者。不断改进质量和超越所有客户预期的承诺是驱动我们前进的不竭动力，并由此获取竞争优势，同时在现有优势的基础上开发新的能力。我们公司将是市场导向的、高效率和盈利的。我们的成功将使惠而浦公司成为一家世界范围的客户、雇员及其他利害关系者可以信赖的公司^[10]。

4. 公司的使命

在年度报告中，惠而浦公司是这样陈述其使命的：

惠而浦公司是家用电器的主导制造商与营销商，公司在 12 个国家从事生产活动，其产品以惠而浦、KitchenAid、Roper、Estate、Bauknecht、Ignis 和 Laden 等品牌销售到 120 多个国家。它还是西尔斯和 Reebuck 公司的主要供应商，向其供应以 Kenmore 品牌销售的许多主要家用电器^[11]。

5. 经营目标

在 1987 年底的自我评估会议上，战略家们确定了公司的短期与长期目标。在短期内，公司争取重大的财务效益；在长期内，公司努力争取发展成为一个全球一体化的康采恩，并具备“在世界任何地方开发能够在世界任何地方制造的产品”的能力^[12]。这意味着，实现公司各地区经营的一体化，使其在任何领域（无论是冷藏技术、财务报告体系，还是分销战略）的优势不仅仅局限于某一地区或某一部门，从而使公司最大限度地发挥公司现有的能力，并利用杠杆作用将其世界范围的经营成倍地扩大。

惠特沃努力将公司建成一个世界范围一体化的公司。他认为，相对于那些采取国家对国家战略而不具备统一协调计划的竞争对手来说，采取一体化方式的公司具有更大的竞争优势。在欧洲，这种一体化方式被称为“覆盖欧洲的方式”，它赋予公司相对其他竞争者更明显的竞争优势。

6. 宏伟战略

在确定了公司的长期与短期目标之后，惠而浦公司的战略家开始建立一系列标准，用以确定可以作为公司期望扩展目标的国家或地区。主要是依据三条标准来确定潜在的候选国家或地区，即进入的难易程度、发展的潜力和政府管制。

在1987年，欧洲大陆向惠而浦公司敞开了大门，荷兰的综合性大企业菲利普 N.V.公司进行大调整，计划卖掉其家用电器部门。1989年，惠而浦公司与菲利普公司建立了一家合资企业，由惠而浦公司收购了菲利普公司家用电器经营 53%的股份，价值约 1.4 亿美元，创建了惠而浦 N.V. 国际公司。在1991年，惠而浦公司出价 6 亿美元买下了其余 47%的股份，这更加稳固了该公司在包括 12 个国家和 3.38 亿人口的欧洲市场上的地位。

此次收购使惠而浦公司的负债额达 10.3 亿美元，占资本总额的比率从 30% 提高到大约 50%。1992年，公司试图利用这些负债来稀释一下公司收入，结果，惠而浦公司的股票价格下跌的幅度从 1 美元增加到 32.50 美元。惠特沃希望依靠公司强大的现金流将债务减少到原来的 1/3，达到人们可以接受的水平^[13]。

收购菲利普公司的家用电器分部之后，1992年惠而浦公司与斯洛文尼亚的 Tramet 公司组建了一家合资企业，在中欧地区生产家用电器。同年，惠而浦公司创建了匈牙利贸易公司，作为其在欧洲进一步扩张的一个手段。在1993年，欧洲惠而浦公司又在波兰和捷克共和国建立了销售子公司。

7. 竞争战略

在1992年，惠而浦公司分析了竞争者的产品情况，明确了存在于美国与欧洲市场之间的所谓“价值缺口”。如果以所花费的时间来衡量，那么，欧洲消费者在购买主要家用电器上支付的价格是美国消费者所支付价格的两倍。通过对产品进行再设计并削减生产成本，惠而浦公司就能够向欧洲消费者提供更好的产品和服务，而价格却不会相应地提高。尽管在美国家用电器制造商中间，设置消费者服务中心是相当普遍的，但在欧洲却并非如此。欧洲惠而浦公司采取有效措施来改变这一现状，为此在德国、英国、荷兰和奥地利创建了 6 家完全一体化的消费者援助中心。

8. 组织结构

为实施其战略，惠而浦公司进行了一次大规模的重组，使组织由以前以国家为核心的销售与营销转向以贸易渠道为核心。重组的一项主要突破在于建立了一种区分为三个层次的新型销售组织，这三个层次是办事处设在意大利的极权化的欧洲层次、包括 4 类国家（这种分类基于相似的批发渠道特点）的区域层次和“当地”市场层次。作为这次变革的结果，4 家地区销售办事处取代了 17 个国家的销售组织，这些办事处大约有 650 名销售代表，他们服务于 4 万家贸易伙伴（即经纪商）^[14]。作为惠而浦公司“泛欧洲”战略的一部分，新的销售组织主要是按照产品线而不是国家构筑的。

重组也涉及在降低成本方面的努力，例如仓库的数量从 30 个削减到 16 个，该公司计划最终减少到 5~6 个。在人力资源领域，该公司计划取消 2 000 个职位，或裁掉 13 000 名欧洲员工的 15%。

9. 制造

惠而浦公司收购的菲利普公司的家用电器分部是由若干独立的为不同市场生产不同类型产品的公司合并而成的。洗衣机生产集中在意大利，而与德国无关，这种分工导致公司的市场份额在不断缩小。

收购菲利普公司的家用电器分部之后，惠而浦公司将生产转向使用共同的“平台”，使欧洲和美国的家用电器生产都分享相同的技术。例如，惠而浦公司 85% 的产品开始采用统一的内部结构。惠而浦公司还对菲利普公司以前分散的资产进行了合理化，使年成本削减了 4 亿美元。此外，还将仓库数量由 36 个减少到 8 个，并将菲利普公司的 1 600 家供应商削减一半。这一调整使库存减少了 1/3。

惠而浦公司将欧洲视为一个统一的市场，在这一点与其欧洲竞争者的观点不同。按照博奇—西门子公司的一位行政人员的说法，欧洲市场存在着“国与国之间在客户需求与需要方面的差异”^[15]。惠而浦公司执行总裁惠特沃则持不同观点，他认为，“这种经营在全世界各地都是相同的，存在着很多利用这种相同性质的机会”^[16]。对他来说，洗涤技术就是洗涤技术，一种瞄准德国市场的产品

可能更具有特色，从而也应该比瞄准意大利市场的缺乏特色的产品更昂贵。但是，生产这两种产品的机器内部构造并不存在很大的差别。

在美国开发的并推广到欧洲的一种产品是新型的衣服电干机，其零件比原来减少了 22%，该产品还具有超大尺寸门的特点，这种特点在欧洲产品中尚未普遍。

10. 产品

欧洲惠而浦公司生产电干机、洗衣机、洗碗机、冷柜、微波炉、炉灶和电冰箱。在美国，惠而浦公司构造了一个梯形的品牌结构：KitchenAid 定位于最高档次；惠而浦和 Kenmore 定位于中档；而 Roper 与 Estate 位居价值较低的一端。在欧洲，惠而浦公司采用相同的战略。所以，处于高价值一端的是价格较高的 Bauknecht 品牌，然后是处于中档的惠而浦品牌，处于较低一端的是朴素实用、价格低廉的 Ignis 和 Laden 品牌的产品，后两种品牌的产品瞄准的是中欧和东欧国家的市场。

11. 研究与开发

惠而浦公司的研究开发是在两个地区技术中心进行的，它们利用在世界范围内相似的惠而浦中心在工作中密切配合。在 1994 年，欧洲惠而浦公司开发了 6 种新产品，公司希望，到 1998 年，85% 的销售额将来自在 1993 年并不存在的新款产品。由于研究与开发工作集中于改进产品的质量、提高绩效和降低能耗，所以，该公司在最新一代自动洗衣机的设计中所保留的上一代产品零部件的比例不超过 1%^[17]。

公司的创新产品之一是一种洗衣机，该洗衣机内装横轴却能像内装竖轴的电干机一样旋转衣物。与采用搅拌器的传统洗衣机相比，这种洗衣机的用水量和耗电量节省了 2/3。但是事实表明，这种新产品在美国并没有受到普遍的欢迎，其原因在于价格比较昂贵，而且需要从前面而不是从上面取放衣物。

尽管无法获取有关欧洲惠而浦公司研究与开发支出的数据资料，但是，惠而浦公司的研究与开发总费用从 1992 年的 1.13 亿美元增加到 1993 年的 1.28 亿美元，又增加到 1994 年的 1.52 亿美元。

12. 顾客

惠而浦公司的顾客不是零售商，而是那些最终消费者。过去，惠而浦公司将零售商视为顾客，结果是依据零售商的要求开发产品。现在，惠而浦公司改变了观念，强调服务于最终用户。

13. 市场调研

由于惠特沃试图建立一个以消费者为中心的组织，因此，市场调研具有特殊的重要意义。他试图充分地理解消费者，并使公司将这些理解清楚地转化为先进的产品设计、产品特色和售后服务。用他自己的话讲，公司的目标是：“使消费者偏爱惠而浦品牌，因为它可以提供相对竞争者产品总体价值更大的产品，取得这一目标要求我们从现有经营退回一大步，重新考虑一下我们的顾客是谁，他们需要什么^[18]。”为理解顾客的需求，该公司研究了消费者行为，包括从晚上脱下其脏衣服直到把衣服洗净、熨平、挂进衣橱的一系列行为。管理人员感到，谁能够发明一种可以简化、便利和加速上述过程的产品，谁就将“创造一个令人难以置信的市场”^[19]。

市场调研的目标之一就在于协助公司生产出“完美无缺”的产品。达到这一层次意味着要从细节出发研究消费者的生活方式，努力去理解他们可能需要什么，尽管有时他们可能无法对具体的产品要求表达其愿望。在欧洲的市场调研最初所得到的发现是，国家之间在消费者倾向、偏好和兴趣方面的差异不是越来越大，而是越来越小。用欧洲惠而浦公司前总经理 Hank Bowman 的话讲，“尽管地区性偏好将继续存在，但是，惠而浦公司发现了利用欧洲特色逐渐淡化这一趋势所带来的发展机遇”^[20]。

14. 分销

惠而浦公司利用相互独立的批发商使用惠而浦、KitchenAid、Roper、Estate、Bauknecht、Ignis 和 Laden 等品牌来分销其产品，有时产品的销售还通过设在匈牙利、波兰、捷克共和国、斯洛文尼亚和希腊的公司附属子公司进行。此外，欧洲惠而浦公司还将其产品卖给惠而浦公司在亚洲、拉美的独资企业和非洲与中东的交易商。

15. 广告

在1990年，欧洲惠而浦公司开始一项估计耗资 1.1 亿美元的计划，将惠而浦这个品牌介绍给欧洲市场，并逐渐消除菲利普品牌的影响。首先，惠而浦公司将其品牌名称（对欧洲人来说比较陌生而且很难发音）与顾客比较熟悉的菲利普品牌名称并列在一起，介绍给顾客。随着客户对其品牌越来越熟悉，该公司计划一个国家一个地区逐步替换掉菲利普品牌。欧洲惠而浦公司与菲利普公司的协议规定，如果前者在1994年以后沿用后者的品牌，则应向后者支付商标权使用费。

双重品牌广告促销成功地树立了惠而浦公司独立的身份。到1994年底，在包括东欧在内的几乎所有的欧洲国家都已经取代了菲利普品牌。在法国、意大利、西班牙和葡萄牙，这一替代过程持续到1995年才得以完成。

为树立其作为一个泛欧洲的公司品牌形象，欧洲惠而浦公司将广告费支出从 1992年的1.13亿美元，增加到1993年的1.28亿美元，到1994年，又增加到1.4亿美元。

16. 销售与财务状况

在1988年与菲利普公司建立合资企业之前，惠而浦公司在欧洲的销售额为 2.44 亿美元，经营亏损300万美元。在1991年，销售额增长到近 24.5 亿美元，亏损8 300 万美元^[21]。当时公司占有13%的市场份额，排名位于第二位，仅仅落后于 Bosch-Siemens Hausgerate 公司^[22]。在中欧与东欧的销售额占欧洲总销售额的近10%。

在1994年，欧洲惠而浦公司的收益达到24亿美元，占惠而浦公司79.5亿美元全球销售额的30%，其经营收益达到1.62亿美元，占母公司5.76亿美元总收益的28%。其经营毛利从1990年的3.6%上涨到1994年的6.5%。案例1-图表1和案例1-图表2列出了惠而浦公司各地区经营单位的净销售额和经营利润。

案例1-图表1 惠而浦公司各经营单位的净销售额

经营单位	1994(百万美元)	1993(百万美元)	增长率(%)
北美	5 048	4 559	11
欧洲	2 373	2 225	7
拉美	329	303	9
亚洲	205	151	36
其他地区	(6)	130	—
合计	7 949	7 368	8

资料来源：惠而浦公司，1994年度报告，第27页。

案例1-图表2 惠而浦公司各经营单位的经营利润

经营单位	1994(百万美元)	1993(百万美元)	增长率(%)
北美	522	474	10
欧洲	163	139	17
拉美	49	43	16
亚洲	(22)	(5)	—

资料来源：惠而浦公司，1994年度报告，第28页。

惠而浦公司在欧洲经营的成功转变启发了其竞争对手——瑞典的伊莱克斯公司，其执行总裁雷弗·乔翰森(Leif Johanson)讲到，“他们接管了一家迷失了方向的公司，并又为它找到了方向”^[23]。克里弗兰Kemper证券公司的分析家杰丽·赫尔曼也有同感，“惠而浦公司的全球战略非常成功，它超越了整个行业的发展速度”^[24]。

尽管销售额与收益仍在增长，但是仍低于公司预期的目标。公司税前营业利润率为 6.5%，低于

公司已在北美达到的10%的目标水平。进一步讲,由于西欧原材料价格上涨,对家用电器的需求减弱,所以预计1995年的收入将下降,约占公司欧洲销售额一半的法国和德国销售预计将下降20%到30%。

外部环境

1. 行业

欧洲的家用电器业的年销售额约为190亿美元,市场规模很大,占世界总需求的40%。其中西欧占24%,东欧占14%。

欧洲市场高度分割,竞争激励。欧洲共汇集了200个品牌,其中大多数品牌只在一国知名。大约有35家西欧制造商在该市场角逐,其中最大的4家占全部市场份额的40%至50%。相比之下,由惠而浦公司率领的5家制造商则控制了美国市场份额的95%,而该市场曾经由250家公司共同瓜分。

欧洲市场的复苏有利于规模较大的公司,而不利小型制造商。由于这一原因,该行业将会有一场大的动荡,最后只剩下5~6家实力雄厚的公司,正如20世纪70年代和80年代美国家用电器行业所经历的一样^[25]。在微波炉市场,西欧公司所面临的竞争不仅来自其他欧洲制造商,而且还来自亚洲,主要是日本和韩国的制造商。

在该行业主要的公司中,伊莱克斯公司拥有25%的市场份额,居第一位;其次是拥有16%市场份额的博奇-西门子公司,然后便是惠而浦公司,拥有13%的市场份额^[26]。

总之,预期在今后10年内欧洲市场的电器销售可望以每年4%的速度增长,相比之下,美国市场的增长速度仅为2%。但是,由于预测经济增长速度低于中等水平,因此预计1995年的销售额将会下降,德国总销售额的降幅为1/3,法国为20%。对于不同类型的产品,行业饱和的程度也不相同。例如,在案例1-图表3中,电冰箱市场达到100%,完全饱和;与之相反,衣物电干机只满足了市场容量的10%^[27]。

案例1-图表3 欧洲市场的产品饱和度

产 品	饱和度(%)	产 品	饱和度(%)
电冰箱	100	微波炉	30
烹调炉灶	95	洗碗机	20
洗衣机	82	电干机	10
冰柜	30		

资料来源:惠而浦公司,1994年度报告,第12页。

2. 竞争者

与欧洲惠而浦公司相竞争的两家主要公司是AB伊莱克斯公司和博奇-西门子公司。

(1) AB 伊莱克斯公司

AB伊莱克斯公司是一家瑞典制造商,市场占有率达25%,在欧洲,在其经营所在的所有国家中都位居第一或第二位。该公司是通过收购方式取得市场领先地位的,其最近的一次收购是1993年收购了AEG Hausgeraete公司,这次收购促进了该公司在欧洲乃至世界的领先地位。

尽管其庞大的规模使它取得了巨大的销售额和品牌知名度,但是,AB伊莱克斯公司并没有盈利。其股本收益率从1992年的8.73%降到1993年的5.78%,虽然1994年回升至8.04%,但还是低于1992年的水平^[28]。该公司的不良业绩主要是因为低效率经营,以及管理陷入消化新收购企业的问题。

为改善业绩,伊莱克斯公司计划停止生产其40种产品中的大多数产品,并将更多的时间用于创造品牌形象,而不再注重商品型产品。为此,该公司为其四种不同的设计寻找市场,其中的两种将

作为“泛欧洲式”产品来营销，另两种则瞄准中欧和东欧的新兴市场。该公司还制定目标争取在德国占领最大的市场份额。

(2) 博奇—西门子公司

博奇—西门子公司是一家为博奇和西门子共同拥有的专门生产家用电器的德国公司。虽然其在欧洲的市场份额只有16%，但它在德国这个欧洲最广阔的市场上占居主导地位。其股权收益率从1991年的18.64%上涨到1992年的20.22%，由此可见，该公司的财务实力比其他制造商都要雄厚。尽管1993年其股权收益率降至19.16%，但相对于1991年的水平，还是提高了^[29]。由于它为两家以技术优势闻名的公司所有，因此，博奇—西门子公司成为德国技术最先进的家用电器制造商。

博奇—西门子的主要弱点之一在于它在一个成熟的市场上(德国市场)作为当地企业来经营，而德国市场也苦于高税收、高劳动力成本、大量的福利及过多的管制。为克服这些困难，该公司计划采取一种类似于其竞争者向中欧和东欧扩张的战略。

3. 经济

在经历40年来最为严重的三年萧条之后，欧洲经济呈现出明显的复苏迹象^[30]，这要归功于对波动的美国市场的大量出口、由降低利率带来的低货币成本以及提高收益的公司重组。欧洲的国内生产总值预计能够在经历了年均0.75%的低增长之后达到1.3%。法国、意大利、德国和英国等一些国家的国内生产总值的增长率有望达到2.5%，消费者物价指数将接近30年来的最低水平，并预期将平稳保持在2.8%，至少在下一年是这样。

然而，经济中也存在一些危险信号：失业率继续徘徊在12%左右，即意味着2000万的失业工人；庞大的政府赤字增加了经济的沉重负担。并且，很多欧洲国家存在着紧缩性的财政政策、高额的个人和公司税收、严格的劳工规则和繁杂的社会计划，所有这些都可能使复苏乏力。在对其他欧洲国家经济有着巨大影响力的德国，工会要求提高工资，从而推动了物价与利率同时上涨。总体上看，整个欧洲的消费者信心不足，预计消费支出不会大幅度地增加。

4. 人口统计

欧洲大陆总人口达到约7.3亿，这代表着欧洲是除亚洲和美洲之外的世界第三大消费者集团。15个欧盟国家的人口总数约有3.75亿，并以年均0.5%的速度递增，低于2.5%的世界平均水平。

如果按国际标准来衡量，那么，欧洲人享受着高于世界平均水平的生活，其绝大多数人寿命较长，死亡率和出生率较低。由于低出生率和寿命的不断延长，大多数欧洲国家中退休人口所占比重日渐提高，平均家庭规模从每户2.96人减少到2.62人，21岁至55岁之间参与经济活动的人口数量减少了，这部分人口在绝大多数西欧国家的比例不到总人口的一半^[31]。

5. 政治

由于高失业率的存在以及政府和行业都无力进行有助于增强竞争力的改革，因此，欧洲存在着完全转向保护主义的危险。欧洲各国政府在解决就业危机方面所面临的压力日益增强，保护主义措施只能采取对外贸易壁垒的形式，政府向缺乏竞争力的行业提供补贴以维持就业。结果，欧洲越靠近自由贸易，其各国政府就越有可能转向干预国内经济。保护主义政策会导致物价上涨、消费者购买力下降、出口竞争力降低，并随着公司迁往别国而导致更多的工人失去工作^[32]。

6. 结论

欧洲惠而浦公司在对欧洲家用电器市场的渗透方面取得了极大的成功。在相对较短的一段时期内，它就发展成为欧洲的第三大制造商。然而，该公司6.5%的营业利润率低于其10%的预期目标，这主要归因于来自欧洲现存的两家制造商伊莱克斯公司和博奇—西门子的激烈竞争。由于这两家公司不仅积极地向中欧和东欧新兴国家市场扩展，而且强化了其提高效率的计划，因此，未来几年的竞争会更加激烈。强大的工会和政界对解雇工人的抵制使得在欧洲削减成本要比在美国更加困难。那么，欧洲惠而浦公司将会实现戴维·惠特沃的在欧洲取得领导地位的远景吗？

案例附录

附录一图表1 合并资产负债表(截止到1994年12月31日) (单位：百万美元)

	1994	1993
资产		
流动资产		
现金及其等价物	72	88
贸易性应收款项(减折让：1994年3 800万美元，1993年3 600万美元)	1 001	866
金融性应收款和租赁(减折让)	866	814
存货	838	760
预付费用及其他	197	102
递延所得税	104	78
流动资产总额	3 078	2 708
其他资产		
向分公司的投资额	370	320
金融性应收款和租赁(减折让)	717	793
无形资产净额	730	725
递延所得税	171	127
其他	149	55
财产、厂房和设备		
土地	73	69
房屋	610	586
机器和设备	2 418	2 181
累计折旧	(1 661)	(1 517)
财产、厂房和设备总额	1 440	1 319
资产总额	6 665	6 047
负债和股东权益		
流动负债		
应付票据	1 162	992
应付帐款	843	742
雇员报酬	201	177
应计费用	629	651
改组成本	114	33
当年到期债务和长期债务	39	168
流动负债总额	2 988	2 763
其他负债		
递延所得税	221	167
雇员福利	481	472
其他负债	262	65
长期负债	885	840
其他负债总额	1 849	1 544
少数股权	95	92
股东权益	1 723	1 648
票面额为1美元的普通股，注册2.5亿股，净发行0.8和0.79亿股(包括1994年和1993年的公司内股份)	80	79
实缴资本	214	152
留存盈余	1 754	1 686
未到期的限制股	(8)	(9)
累积货币换算调整	(93)	(77)
公司内股份——1994年和1993年分别是600万和5 000万股	(224)	(183)
	1 723	1 648
负债和股东权益总额	6 655	6 047

资料来源：惠而浦公司，1994年度报告，第30～31页。

附录一图表2 合并现金流量表(截止到1994年12月31日) (单位:百万美元)

	1994	1993
营业活动		
会计变更前的净盈利(亏损)	158	231
贬值	246	241
递延所得税	(28)	(31)
分公司净亏损(收益)权益(包括分到的红利)	(57)	(14)
商业存款亏损(收益)	(60)	8
坏帐准备	28	75
商誉分摊	20	28
改组费用(净现金支付)	197	10
少数股权	12	10
其他	25	43
资产负债变动(商业收购和存款的净结果)		
贸易性应收款项	(125)	(76)
存货	(72)	(145)
应付帐款	107	101
其他净结果	(2)	148
用于营业活动的现金	449	629
投资活动		
财产净增额	418	309
最初的金融性应收帐款和收购的租赁资产	(3 051)	2 603
金融性应收帐款和租赁中得到的本金支付	3 068	2 888
商业收购(不包括现金收购)	(28)	—
向分公司的投资净增额	—	(19)
商业存款	124	4
其他	(34)	(57)
用于投资活动的现金	(339)	(96)
金融活动		
短期借款收益	12 727	12 049
长期借款收益	(12 585)	(12 465)
长期债务收益	42	32
长期债务偿还	(206)	(173)
无追索权债务偿还	(11)	(26)
红利支付	(90)	(85)
公司内股分收购	(16)	—
优先股销售收益	—	75
互惠终止	—	56
其他	13	26
用于金融活动的现金	(126)	(511)
现金及其同价品的净增加(减少)	(16)	22
年初现金及其同价品	88	66
年初现金及其同价品	72	88

资料来源:惠而浦公司,1994年度报告,第32~33页。

案例注释

1. Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with CEO David Whitwam," *Harvard Business Review*, March-April, 1994, pp. 137-48.
2. Whirlpool Corporation, *1994 Annual Report*, pp. 12-16.
3. Standard and Poor, *Register of Corporations, Directors, and Executives* (New York: Standard and Poor, 1995).
4. Maruca, *op. cit.*
5. *Ibid.*, p. 135.
6. *Ibid.*
7. Alan L. Adler, "Whirlpool Puts Its Brand on Europe," *Chicago Tribune*, March 30, 1992, Section 4, p. 5.
8. Maruca, *op. cit.*, p. 138.
9. "Dedication to Majors," *Appliance Manufacturer*, Vol. 42, No. 5, May 1994, p. w4.
10. Whirlpool Corporation, *op. cit.*
11. Whirlpool Corporation, *op. cit.*
12. Patrick Oster and John Rossant, "Call It Worldpool," *Business Week*, November 28, 1994, p. 99.
13. Christina Duff, "Whirlpool Plans to Acquire Rest of Europe Unit," *Wall Street Journal*, June 7, 1991, p. A9.
14. Joe Jancsurak, "Group Sales: Channel Focused," *Appliance Manufacturer*, Vol. 43, No. 2, February 1995, p. 14.
15. Oster and Rossant, *op. cit.*
16. *Ibid.*
17. Whirlpool Corporation, *op. cit.*, p. 13.
18. Maruca, *op. cit.*, p. 143.
19. *Ibid.*
20. Robert L. Rose, "Whirlpool Is Expanding in Europe Despite the Slump," *Wall Street Journal*, January 27, 1994, p. B4.
21. Alan L. Adler, *op. cit.*, p. 5.
22. Rose, *op. cit.*
23. Oster and Rossant, *op. cit.*, p. 98.
24. *Ibid.*
25. Rose, *op. cit.*, p. B4.
26. Joe Jancsurak, "Holistic Strategy Pays Off," *Appliance Manufacturer*, February 1995, Vol. 43, No. 2, p. w3.
27. Whirlpool Corporation, *op. cit.*, p. 12.
28. "Financial Statement Ending December 31, 1994," *Worldscope* (an on-line database).
29. *Ibid.*
30. Bill Javelski, "Europe: Exports and Optimism," *Business Week*, April 4, 1994, p. 49.
31. Quoted in Sujata Banerjee et al., "Federal Express Europe," unpublished paper, June 11, 1996, pp. 12-13.
32. Terrence Roth and Bhushan Bahree, "Europe, Despite Growing joblessness, Isn't Likely to Turn to Protectionism," *Wall Street Journal* April 1, 1996, p. B7D.

第二部分整合案例2

PBS(A)：一项合资决策

理查德·库伯（Ricard Cuba）向董事会提交了一项议案，建议在他担任总经理的PBS公司与一家瑞士—瑞典工程公司ABB公司之间建立合资企业，该建议书已经纳入议事日程。库伯为此花费了一年多的时间进行协商。绝大多数董事会成员反对与ABB公司合资，并最初否决了这项建议。现在ABB提出了一个新的建议。库伯与其公司的董事会将在下次会议中重新考虑该合资议案，由董事会做出决策，但这并非轻而易举^[1]。

作为一家正在由计划经济向市场经济转变的大型捷克公司的执行总裁，库伯目前陷入管理的困境。他认为，PBS必须迈出决定性一步来适应自苏联解体后来自国际竞争中的挑战，他感到自己应该对公司雇员和一起工作的经理的福利负责，具有为国尽义务的责任感。PBS公司是一家电力厂设备工程与制造公司，它具有悠久的历史，始建于1814年（该公司名称的含义是“布尔诺的第一台机器”），经历了两次世界大战和不久前结束的政党易帜，现在的PBS公司再一次进行具有生存意义的调整。

PBS

1. 公司的经营状况

在“天鹅绒”革命期间，PBS公司的主要业务是生产汽轮机和锅炉，这些经营占其收益的绝大部分（见专栏，该专栏说明了中央计划体制下政府和总体经营环境的改变）。该公司还建成了全套设备的热电厂，服务于并重新改造老工厂，还生产其他各种工业零部件。该公司的产品线可列示如下：

汽轮机：为工业热电厂提供蒸汽式汽轮机、小型到中型的天然气式汽轮机及辅助配件。

锅炉：燃油、燃煤气和燃煤的工业用锅炉及辅助配件。

发电厂：采用交钥匙方式承建全套设备的热电厂和改建现有工厂。

其他产品：燃烧炉、加热器、机车减震器、发电厂的测量和控制仪器、煤气表、铸件和熔炉。

在1992年，PBS公司签定了价值48.57亿克朗（约1.75亿美元）的定货单（见案例2-图表1），获取收益34.72亿克朗（约1.25亿美元），利润达3.65亿克朗（1300万美元）。就业水平接近8000人，并在稳步下降（见案例2-图表2）。

专栏 在中央计划经济与“天鹅绒革命时期”的公司经营

从1946年到1989年底，捷克斯洛伐克经济几乎完全归属国有，并几乎与西方国家完全断绝了贸易和投资往来。绝大多数行业只有少数几家大企业，并且在许多情况下这些大企业都是某种产品的垄断厂商。这意味着这些典型的企业规模庞大（相对于市场的规模），并且专门从事生产一种产品或狭窄的产品线。一个行业中的企业采取康采恩的形式联合起来。PBS公司就是Skoda康采恩公司集团中的一员，该集团成员包括Skoda Plzen公司（一家拥有3

[1] 由华盛顿特区乔治敦大学商学院的 Stanley D.Nollen, Karen L.Newman, 和Jacqueline M. Abbey供稿 (200057)。该文的几位作者感谢 ABB公司和PBS公司的经理和国际金融公司顾问 Dagmar Petrova 和 Theodore Moran的协助。该案例的准备工作在一定程度上得到了乔治敦大学的 Pew Economic Freedom Fellow和密歇根大学 William Davidson研究院的支持。版权 1997归《案例研究周刊》和 Stanley D.Nollen, Karen L. Newman, 和Jacqueline M. Abbey所有。

万名员工的重型机器制造厂)、PBS公司(拥有1万名员工)、CKD公司(一家拥有4 000名员工的铁路机车制造厂)、SES公司(一家拥有8 000名雇员的斯洛伐克企业)以及几家小型公司。Skoda康采恩在组织上与其他大多数捷克的行业集团有所不同,但它仍没有将企业的研究和工程同其制造活动相分离。每一家公司都是一个独立的企业。

前苏联当时的需要决定着许多企业的生产计划。在中央计划经济中,厂商一般都仅仅是制造工厂(一种被称为statni podnik或国有工厂的企业)。它们是厂商,但并不具备营销和财务等企业职能。分销和销售由单独的国有贸易公司来完成;研究与开发要么实行集中化,要么交给一家独立的企业完成;资本投资决策由政府拍板。银行分配资金并收取“利润”,但无权做出贷款决策,根本不存在资本市场。

所有的企业管理者都清楚,企业的目标就是完成中央部门制定的生产计划,成功的管理者通常是那些精于协商有利的计划并懂得如何生产必要产品的人。政府施加给企业的另一个目标就是为每个人提供就业机会。几乎无人关注成本、价格、资金或利润。绝大多数管理者都在技术上训练有素,并且所有的高层管理人员都必须是共产党员;选拔时既有经营方面的考虑,又要取决于政治方面的考虑。

企业都实行集权化的垂直控制,并且一般都具有职能组织结构,其中生产职能是最大并且最重要的职能。其他一些职能通常包括技术职能、商业职能(主要是完成定单和装运)、经济职能(主要是财务簿记)、人事职能及依据公司经营类型而设定的其他职能。在社会主义时期,大企业通常典型地向其雇员提供住房、娱乐、教育和医疗等广泛的服务。

1989年11月下旬,也就是推倒柏林墙几个月后,在捷克斯洛伐克发生了“天鹅绒革命”。之所以称之为“天鹅绒革命”,是因为当时的共产党政府放弃了执政地位,未发生任何流血事件,在布拉格大规模的游行示威之后,几乎在一夜之间就实行了民主。共产党政府之后的第一届政府领导人Valav Havel曾是一位由于其政治观点而被前政府拘禁过的剧作家。尽管Valav Havel在执政方面缺乏经验,但他却标志着这场“天鹅绒革命”的伦理基础,也是捷克斯洛伐克未来的象征。企业接受的第一批指令之一就是迅速实现从前苏维埃经济集团的彻底国有化经济(是一战和二战期间规模最大的10种经济之一)向以财产私有制为基础的市场经济的转变。很多后来在企业掌权的人都曾经是1968年“布拉格之春”(一个自由化时期)的积极分子。1968年8月,这场改革由于俄罗斯及其他苏维埃联盟国家军队和坦克入侵而被镇压了。很多赞成“布拉格之春”改革的企业领导都被撤职。

案例2-图表1 1990~1992年间PBS的产品线销售额

(单位:百万克朗)

产品	1990	1991	1992
销售总额	1 484	3 307	4 857
汽轮机	527	1 080	783
蒸汽式汽轮机	234	270	557
煤气式汽轮机 ^①	63	54	27
涡轮增压器	230	756	198
锅炉	549	724	1 823
工业用锅炉	415	563	1 099
管道系统	134	161	724
装配	85	288	299
维修	171	191	162
中心取暖设备	68	111	119
航空设备	101	14	18
其他	282	898	1 635

注:1991年价格放开导致当年捷克斯洛伐克出现了58%的通货膨胀率。

① 煤气式汽轮机包括膨胀式汽轮机。

资料来源:PBS 1992年度报告。

案例2-图表2 1990~1992年间PBS财政和经营状况的数据资料(单位: 百万克朗, 除特别注明外)

变量	1990	1991	1992
总收入	2 052	3 412	3 472
生产收入	1 842	3 207	3 255
利润	224	369	365
总资产	3 338	5 399	6 187
固定资产	2 246	2 688	2 972
贸易应收帐款	377	1 411	1 635
贸易应付帐款	322	814	857
银行贷款	752	1107	931
出口占经互会预定销售额的百分比	20	19	10
出口占世界预定销售额的百分比	24	28	53
雇员(人数)	9 564	8 857	7 946
劳动生产力(单位: 千克朗收入/人)	215	385	437
平均每月工资数(单位: 克朗)	3 629	4 410	5 299

注: 本图表中的收入值与案例2-图表1中的销售额不符, 因为案例2-图表1中的数据代表预定销售额而不是实际获得的收入。

资料来源: PBS1992年度报告, 并与PBS管理人员进行了交流。

PBS公司总部及其大部分生产设施都设在布尔诺, PBS公司在布尔诺生产蒸汽式汽轮机和煤气式汽轮机分别已有90年和35年的历史。二战结束以来, 在摩拉维亚的小型城镇里建成了4家工厂, 位于特热比奇的工厂生产锅炉和辅助配件(燃烧炉、保暖设备); 位于米库拉夫的工厂生产汽轮机轮叶; 位于Velka Bites的工厂生产涡轮增压器, 并且, 在80年代中央计划当局对PBS公司的绝大部分新的资本投资都投到了该厂。到1991年该厂破产以前, 其绝大部分产品出口到前苏联, 后来这项业务减少了80%。位于奥斯拉瓦尼的工厂生产多种类型的产品和零部件, 比如机车减震器、螺母、螺杆和螺丝等, 这些产品对于PBS公司的汽轮机和锅炉经营并不十分重要。

到1992年, PBS公司开始将着眼点放在环保热电厂系统上。近年来, 其锅炉经营的大部分就是对现有锅炉进行检查和结构调整以适应较高的管理标准。

在捷克斯洛伐克的前共产主义时期, PBS公司在发电设备行业中首屈一指, 并以高质量的产品和服务而著称。在中央计划经济的早期, PBS公司在经济上也是令人满意的。然而, 1968年“布拉格之春”后的“规范化”, 使PBS公司的相对竞争力开始下降。近20年来, 对厂房、设备和新技术的投资一直不足。到1992年, PBS公司的产品质量一直低于西方国家的标准, 对客户重视不够, 员工的创造积极性日渐低落。

但是, 其他的捷克公司也苦于投资不足、资本设备老化和产品过时等问题, PBS公司同这些公司相比境况要好得多。与绝大多数的中央计划公司不同, PBS公司内部具备工程设计能力, 并因此而曾开发出燃煤锅炉和蒸汽式汽轮机技术。此外, PBS公司长期从事规模较小的交钥匙业务, 它不只生产锅炉和汽轮机, 还承接建设或改造全套的发电厂和蒸汽供暖厂所需的各项工程。PBS公司并非只是一家制造工厂。

2. 分销

在1989年以前, PBS公司通过两家公司进行出口销售, 即Skoda出口公司和技术出口公司, 出口约占PBS公司经营的1/4, 其中约3/4是出口到前苏维埃集团国家。汽轮机和锅炉的国内销售并不复杂, 部分原因是由于产品都是特制的, 而且几乎不存在潜在的客户, 定货数量大, 国内也不存在直接的竞争者。如果PBS公司的项目采取交钥匙形式, 则其客户通常是建造发电厂的承包商或最终用户(通常是公司或市政府)。

3. 雇员工资与生产成本

PBS公司的工资水平在1992年为平均每月5 400克朗（约190美元）。相对于其他所有的捷克公司，这是相当低的工资水平。劳动力的技能水平很高，但生产率却相当低，PBS公司的经理认为，这主要是因为近年来缺乏投资。但是，相对于德国公司，PBS公司并不具有生产成本上的优势，正像库伯所言：

“我们计算了德国公司附加于汽轮机和轮叶的设计和生之小时产值率。如果把工资水平、租金率和折旧率加总起来，但扣除原材料和外购零部件的价格，然后再对我们自己的成本做相同的计算，我们发现，我们的小时产值率只是他们的1/3。但在比较了德国人和我们在汽轮机轮叶的制造上所耗用的时间之后，发现前者是后者的1/3。所以，我们的生产成本与他们的大致相等。”

4. 经理

PBS公司高层经理的绝大部分都在技术上训练有素（捷克的工业公司通常如此），并且大多数雇员将在PBS公司度过他们全部的职业生涯。理查德·库伯作为革命后的第一任总经理正是这样的人。

理查德·库伯自1956年从布尔诺理工大学毕业后就加入了PBS公司。在大学期间，他攻读发电和汽轮机设计专业。在其职业生涯的早期，他很长时间从事PBS公司的交钥匙业务。在1968年，理查德·库伯开始在布拉格经济学院进修经济学，但当“布拉格之春”爆发时，当局再次实施更为严格的管制，因此，他终止了学业。

库伯经历了很长时间才逐步赞同PBS公司高层管理观念。尽管他拒绝入党，但他仍有出国同保加利亚、罗马尼亚、瑞典和叙利亚的国外客户打交道的机会。在他1989年完成电力网络管理的研究生学业之后，他被提升为电厂分部的工程设计部门主任。在1990年他47岁时，库伯又被提升为总经理（他得到了Skoda康采恩首脑的提拔），这令公司上下感到突然，甚至连他自己也未料到。

5. 公司文化

PBS公司的公司文化受到中央计划要求的强烈影响。PBS公司是捷克共和国从小型到中型锅炉和汽轮机的独家垄断厂商，根本不存在竞争。计划导向的生产是衡量成功的最重要的标准，而成本和价格则由中央计划制定者而非市场力量决定。

工人受工程师支配。锅炉和汽轮机的工程设计目标是能够适应极端恶劣的环境，生产坚固、结实、耐用的产品远比生产效率重要得多。PBS公司在研究与开发方面同当地理工大学合作，并为其具备设计精密设备的能力而感到自豪。PBS公司的雇员人数超出了公司的实际需要，这是政府充分就业政策的结果。对生产和设计的关注一直是推动公司发展的动力，雇员对工程精密的锅炉比对财务效果更感兴趣。

6. 投资与财务

在中央计划的年代，捷克斯洛伐克政府的投资决策在很大程度上受到本国和其他苏维埃国家重大项目（如核能的开发或天然气管道的建设）的影响。企业赚得的利润要上缴国家，新的投资资本也来自国家，但二者之间并无联系。以PAS公司为例，注入该公司的大部分投资流向边远地区的工厂，特别是位于Velka Bites主要为前苏联生产涡轮增压器的工厂。这些投资在1992年几乎没有什么价值，因为它们是为服务前苏联市场而设计的，然而前苏联市场却迅速而且戏剧性地萎缩了。由于产品规格上的差异，这些工厂为满足西方需求的转变困难重重，而且耗资巨大。

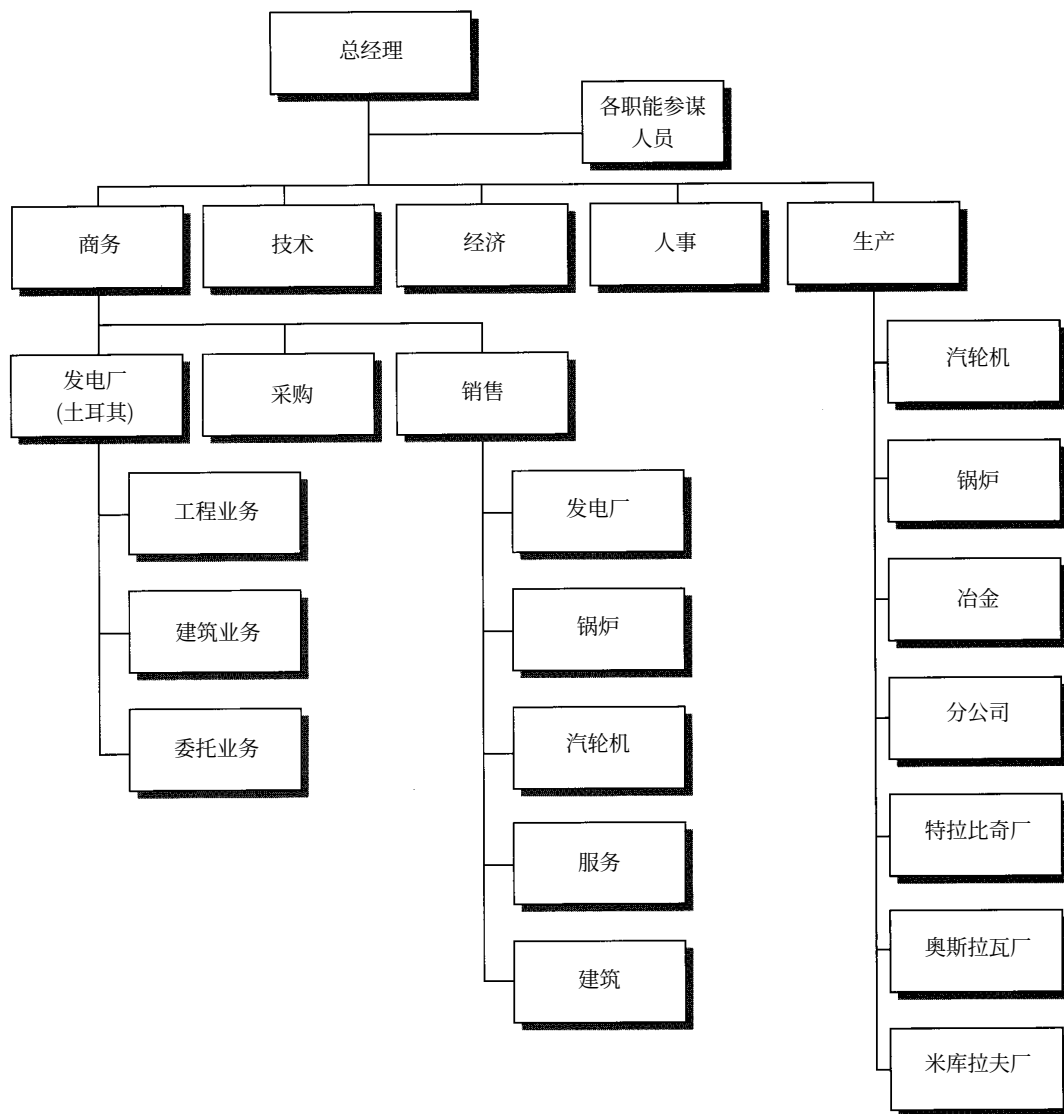
在这一时期，捷克斯洛伐克的利息率相当高，即使是实际利率也非常高，并且信贷资金十分短缺。短期融资也很难获得，并在1992至1993年间发生了流动性危机。由于贸易信贷几乎无法获得，所以很多公司采用拖欠货款方式来应付这种困难。PBS公司的情况是，在其最困难的时期贸易应收款额是其应付款额的两倍，1992年底应收款为16.35 亿克朗（5700万美元），还不足当年销售收入的一半（见案例2-图表2）。

7. 私有化

捷克斯洛伐克政府的私有化目标就是尽快将全国的绝大多数大型企业转化为所有权分散的私有制企业。由于当地公民不具备在短期内“购买（公有制）经济”的财务资源，所以大部分企业是“赠送”出去的。在凭证私有化中，每位成年公民都有权购买一本容纳1000点、价值1000克朗（相当于1992年初的平均周工资）的单证。单证持有人可以投标竞购单个企业的股份，或用单证点数购

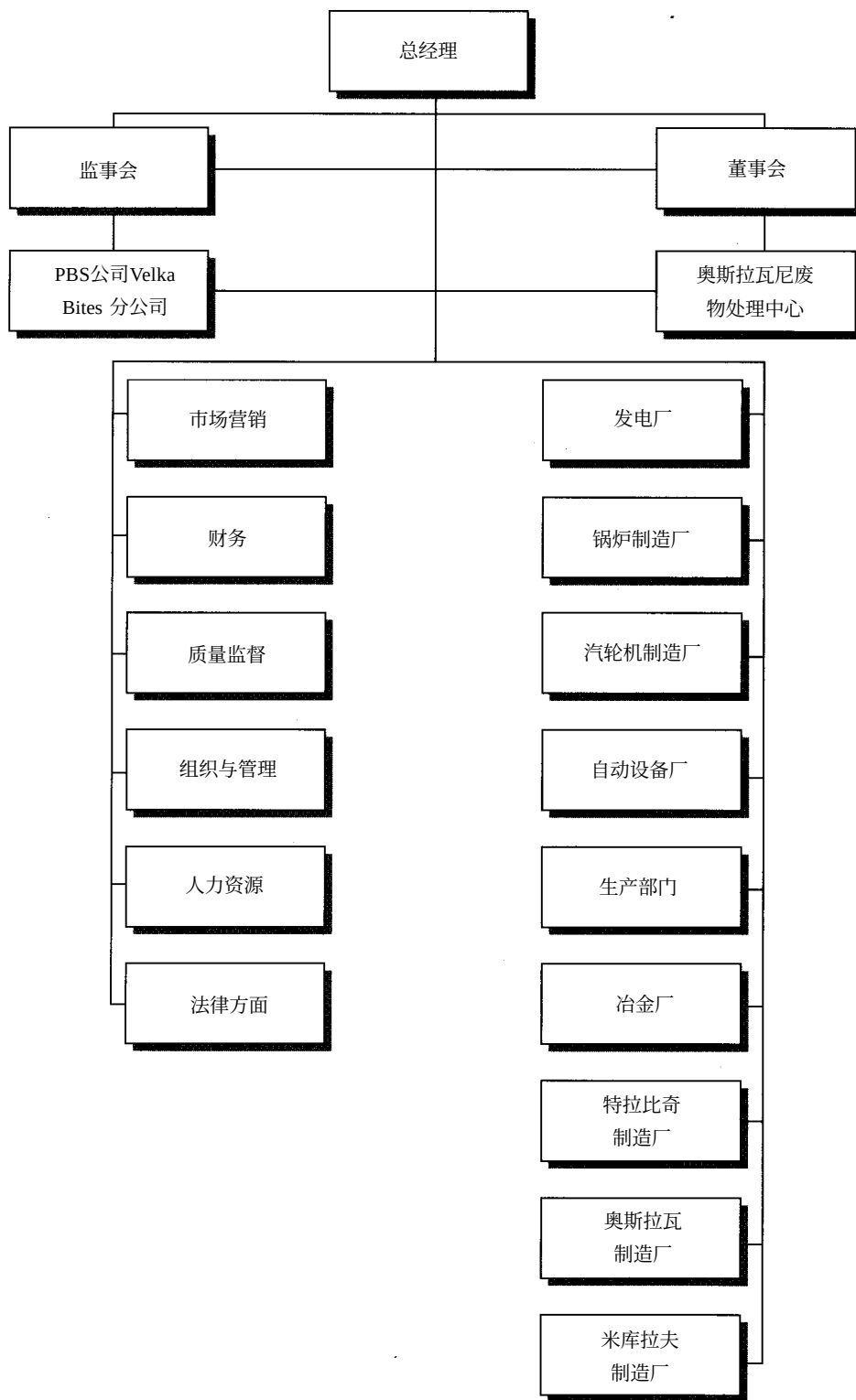
买互助基金，然后再由互助基金转而收购公司股份。其他私有化的方式包括拍卖（适用于小公司）、投标发价（通常附带未来就业水平的条件）、管理出资购买、直接卖给预定的买主、无偿转让给地方政府、归还财产给被国家没收的家庭。

PBS公司转换成一种合作股份公司的合法形式，在1991年成为PBSa.s.股份公司。公司的所有股份为国家财产基金（NPE）拥有，国家财产基金是为控制未全部出售给私人的企业股份而设立的捷克政府机构。PBS公司早在中央计划经济时期就已具有一般大公司通常具备的职能结构（见案例2-图表3），又通过重组建立了产品分部结构（见案例2-图表4）。在1992年，工业部将PBSa.s.股份公司列入第一批凭证私有化的名单。PBS a.s.公司36%的股份为私人 and 投资基金所购买，其余60%为国家财产基金（NPE）拥有，另有4%用于归还被没收的财产，基本上是按照当时典型的做法。NPE拥有PBS公司大部分股份的事实说明，私有化进程尚未结束，还将出现更为深刻的所有权变化。



资料来源：PBS, *Annual Report* 1991, and communication with PBS managers.

案例2-图表3 1989年PBS公司的组织结构图（局部）



资料来源：PBS 1992 年度报告。

案例2-图表4 1992年PBS的组织结构图

8. 探索新的经营战略

为成功地完成由中央计划体制的转变，并在世界市场富有竞争力，PBS公司的管理者们提出了两种不同类型的战略构想。在实施中央计划体制以前，PBS公司就已是行业的领导者。有些经理相信，通过提高效率和更新产品，它一定能东山再起。包括多数副总经理和部门经理在内的这部分人将PBS公司的希望寄托于一项远大的新经营战略，该战略要求保持独立性，并通过提高质量标准、削减生产成本、制造出符合国际环保标准的产品、提高产品的节燃性能以及在公司内部创造出一种革新的氛围来提高公司的竞争力。

然而，要实施这项战略，资金仍是一个问题。捷克银行可提供利息合理的多年期贷款仍十分有限，并且，PBS公司低下的业绩也使其不能从西方银行获取成本适中的贷款。

其他一些经理认为，公司面临的选择是决定在与其它公司保持的多种联系中那一种联系最有利。他们相信单枪匹马作战是不会取得成功的。可行的联系应包括：某种类型的与外国公司相联系的技术许可或制造、有利于PBS公司获取先进技术的某种类型的营销协议和战略联盟、与国外或国内公司建立合资企业，或由国外或国内的公司收购。从1991年开始，当一些西方公司（包括通用电器、GEC-Alsthom、Deutsche Babcock、西门子和ABB等公司）与PBS公司商讨经营关系时，PBS公司管理者听取了对方的意见，但态度勉强。

企业合资的协商

1. 公司的立场和库伯的作用

当外国公司最初与PBS公司就建立伙伴关系进行磋商时，公司经理对此持反对意见。他们知道需要现代化的资金、要获取西方的技术和在发展出口市场方面取得援助。但是，他们也强烈希望能够保持独立并不丧失自己的品牌。按捷克斯洛伐克的私有化部的话讲，PBS公司只是“家里的银子”。绝大多数经理不愿肢解这家公司或建立将PBS公司沦落成“仅仅是一家设备制造厂”的联系。西方公司最初提出的许多建议伙伴关系的提议都会带来上述一种或两种不尽人意的结果。有些PBS公司的经理声称，该公司已经成功地经营了近两个世纪，没有西方投资伙伴，它照样可以生存。建造环保型热电厂的趋势将为PBS公司的维修和重建部门带来巨大的新业务，1991年PBS公司定单达到饱和，也许公司真的不需要任何外国伙伴。

然而，理查德·库伯却不这么认为。他知道PBS公司尚不具备最先进的技术，并发现西方公司的交货时间要比PBS公司短25%。库伯认为，尽管PBS公司可以依靠自身力量实现技术升级，但由于投资不足，这需要5年以上的时间。如果有一位外国合作伙伴，就可以加快这一过程。另外，PBS公司年轻工程师的流失也使公司内部技术开发更为艰难。

库伯还认为，在实施提高国际竞争力的公司发展战略上，PBS公司缺乏市场经济的经验。在1991和1992年，他访问了PBS公司的几家国外客户巴基斯坦和伊朗等国。

“他们了解Skoda Plzen公司和Skoda出口公司，对我们却一无所知。Skoda Plzen公司有10项经营业务，如果其中一项业务失败了，他们还有其他9项。而我们只有一项，而且并不出名。有四家大型国际公司（通用电器、西门子、ABB和三菱公司）拥有世界市场份额的绝大部分，也存在几十家像我们这样规模较小的公司，其中一些将难以维系。”

库伯认为，PBS公司经营未实现多样化，所以，如果一项业务失败，整个公司就会失败。他了解到世界市场并不知道其公司的产品。他相信，这些事实与技术升级的需要同样重要。

捷克斯洛伐克经济由于1990年1月开始的经济改革而持续恶化，工业生产自“天鹅绒革命”以来下降了40%，国内生产总值降低了26%（见案例2-图表5）。预测到1994年经营环境才会有好转。

库伯渐渐相信，无论是出于技术还是市场方面的考虑，都有必要引入外国投资者。“我并非热衷于引入外国投资者，但我知道，要保全PBS公司而不使之分裂，就必须这样做，保持公司的完整要比保持其独立性更为重要。”

尽管公司依靠现有的资产、订单、劳动力和客户基础仍可以再维持几年，但是他认为，只有与

一个强大的西方伙伴合作，才能保证PBS公司再创辉煌，并依然是捷克斯洛伐克的骄傲。

按捷克斯洛伐克中央计划经济中的一般做法，PBS公司的总经理在五年计划的框架中决定公司政策上的绝大部分问题。在1992年，库伯在理论上对由PBS公司股东选举产生的董事会和国家负责。但实际上，这些机构对于公司管理毫无经验。将PBS公司的资产投到与西方公司合作并由外国公司控制部分股权的合资企业，这无论如何也是一个存在巨大分歧的有争议的决策。无论公司选择哪条发展道路，库伯都会受到谴责。因此，他不会独自做出决策。

案例2-图表5 1989~1992年间捷克斯洛伐克经济环境状况

变 量	1989	1990	1991	1992
国内生产总值(%) ^①	0.7	-3.5	-15.0	-7.1
工业产量(%)	0.9	-3.7	-23.1	-12.4
通货膨胀率(%)	1.4	10.0	57.8	11.5
利息率(%) ^②	5.5	6.2	15.4	13.9
年均汇率(克朗/美元)	15.1	18.2	29.5	28.3
失业率(%)	na	0.3	6.8	7.7

注：① 净物质产品。

② 对国有企业的贷款利率。

资料来源：Economist Intelligence Unit, *Country Report: Czech Republic and Slovakia*, 2nd quarter 1993, 2nd quarter 1990, London, 1990, 1993; and International Monetary Fund, *International Financial Statistics*, March 1994. Washington, D.C., 1994, 1996.

2. 国际金融公司

工业部十分关心PBS公司的命运，在其推荐下，库伯会见了世界银行咨询队伍中的国际金融公司（IFC）的顾问。在1992年3月第一次碰头。国际金融公司的顾问曾经在捷克共和国早期，特别是在促进Skoda Plzen公司合资项目谈判达成协议方面做了大量的工作，与他们一起工作也给库伯留下了深刻的印象。他聘请IFC为其合资项目组织谈判过程并监督谈判。

IFC的顾问向库伯提出两点重要的建议。首先，PBS公司应在谈判之前就要使与西方合作伙伴兴建合资企业事宜取得政府批准，这样就可以保证PBS公司而非国家是最终决策者。PBS公司很快就落实了这项建议。

其次，IFC建议PBS公司应将其汽轮机、锅炉和交钥匙经营业务与其他经营活动相分离。只有将核心经营业务包装起来，无须再增加外围经营业务和那些难以定值的无关资产，PBS公司就足以吸引西方合作伙伴。这些顾问解释道，他们正努力创造出一种类似拍卖的条件，以便做其必须做到的事情，那就是将公司最有价值的部分与其余部分相分离，然后再将这部分资产包装起来。尽管大多数经理和董事会成员对此持十分怀疑的态度，但是，库伯仍说服他们为了找到最佳的潜在合作伙伴，允许IFC顾问在理论上改组公司。

库伯在讨论中一言不发，他支持IFC的顾问并推动谈判进程，但他总是冠之以“开拓性的选择”。他表示自己愿意为改变公司未来而承担风险，但他不想挑战其他经理在该公司需要外国投资者方面所持有的有时甚至非常激烈的反对意见。

随着谈判过程的继续，通用电气公司建议对PBS公司提供技术许可，但也附加了一些PBS公司不愿接受的条件，并不会进行任何股权投资。其他潜在投资者退出了首选位置，西门子、GEC-Alsthon和Deutsche Babcock公司没有提出内容包罗足够广泛的建议，或者它们不能提供足够的技术转让。剩下的角逐者只剩下ABB公司了。

3. ABB公司

ABB公司是在1988年由瑞典的Asea公司和瑞士的Brown Boveri公司合并而成的，它是世界上主要的工程设计和工业设备公司之一。在1992年，其经营收入达296亿美元，净收入为5.05亿美元，

股权收益率达 11.8%（数字来自 ABB 公司网址）。根据 1994 和 1995 年《金融时报》与 Price Waterhouse 对欧洲公司行政人员的调查，这家拥有 21.3 万员工的公司被评为世界最受欢迎的公司之一（《金融时报》1995 年 9 月 19 日）。

相对于 PBS 公司，ABB 公司的公司文化具有更明确的市场与效率导向。ABB 公司的经营遍布世界的主要竞争市场，但其经营重点是在合理价位上的高质量产品。客户对于公司技术规格具有同公司设计师一样的影响力。ABB 公司已习惯于在大型契约项目上同其他行业的巨型公司相竞争，相比同等规模的其他任何公司，该公司以其雇员队伍最小而闻名，一般情况下，其子公司在某一地域享有半独家经营的权利，但如果子公司不能中标或不赢利，则其经营地区可能被变换或卖掉。

ABB 公司具有五个主要经营领域，即工业和建筑业系统、发电、电力传输和分配、运输与金融服务。PBS 公司经营的发电领域是 ABB 公司第二大的经营领域，其经营收入占 ABB 公司所有收入的 1/4。该项经营经历了迅速成长阶段，自 1988 年以来，尽管价格不断降低，但其经营收入还是增长了 2 倍。ABB 公司在其主要经营领域的主要竞争对手有德国的西门子公司、英法联营的 GEC-Alsthom 公司、日本的三菱公司和美国的通用电器公司。

ABB 公司是真正的全球公司的典范。该公司具有负责全球范围经营的产品导向经营单位，它们在全球范围负责从设计、制造到市场营销和客户服务。ABB 公司在苏黎士设立了一个规模较小的总部集团，它在 6 大洲拥有几十家控制了全部或绝大多数股权的公司。

ABB 公司对于就建立合资企业问题而进行的谈判已经不再陌生了，该公司在实践中形成了自己的谈判方法，如注重建立联系、有耐心、逐个解决问题等。在发电经营领域，其公司战略是让其全球范围经营的每一家公司都从事包括锅炉、汽轮机和发电厂设备在内的一整套经营活动，而不是不同的公司从事不同的单一领域经营。这种方法使 ABB 公司节省了大量的工程劳务成本，并使其能够参与高附加值的交钥匙工厂市场的竞争。

该公司从 1991 年就开始投资于捷克共和国，主要是因为这个国家具有熟练劳动力，劳动成本相对低廉、接近西欧各国以及成功的保守政府。PBS 公司将成为 ABB 公司网络中捷克的 7 家公司中的第四家，也是最大的一家；除此以外，ABB 公司在波兰、匈牙利和罗马尼亚也收购了一些企业。

具体地讲，ABB 公司提出了与 PBS 公司建立合资企业的四个主要有利的方面：

1. ABB 公司预期，由于在清理老企业方面的努力，捷克共和国及其他中欧和东欧国家的发电厂市场将发展成为一个大规模的市场，ABB 公司希望成为这个市场内部的一家“当地”公司。
2. ABB 公司需要建立一个低成本出口基地，以便向 ABB 公司的其他公司出口零部件和向其他国家出口成套成品。低成本东欧零部件与德国或瑞士的高成本零部件组合在一起，就可以制造具有吸引力的整套产品。
3. PBS 公司的锅炉和汽轮机生产集中于一个公司（也是一个地区），而 ABB 公司在欧洲没有锅炉的生产能力（由于锅炉和汽轮机生产要求相互照应，所以，如果将二者生产集中一处，建设发电厂就容易得多了）。
4. PBS 公司具有强大的安装服务能力，即使目前捷克共和国还不是发电厂经营的主要增长市场，但这也可以提供一些短期经营业务。

ABB 公司根本就不打算签定许可协议，按照 ABB 公司的一位谈判人员的话讲：

“那不是 ABB 公司的风格，我们要的是股权。无论如何，在这种情况下，我们要的只是整个公司，许可方式并不像通用电器公司生产天然气汽轮机那么简单。我们希望在东欧和中欧发展发电经营，这是只有控制了合资企业才可行的直接管理。”

ABB 公司谈判小组明确表示，他们要通过收购插足锅炉和汽轮机的经营，并扩大交钥匙业务，而其他提出合资建议的公司则对 PBS 公司经营中很小的细分领域感兴趣。ABB 谈判小组希望合并汽轮机和锅炉经营业务，这对于 PBS 公司的管理人员更有吸引力。ABB 公司为 PBS 公司提供了技术转让、培训、进入市场和投资资本的机会，这将会发展 PBS 公司，而不是仅仅吸纳该公司。

ABB 公司从其电力经营项目单位选派代表进行这笔交易的谈判，其任务是建立合资企业并负责初期的管理工作。ABB 公司的代表接触了 PBS 公司不同层次的经理与雇员，还为库伯安排了与

ABB公司高级管理人员会晤，包括同执行总裁 Percy Barnevik共进午餐。ABB公司还安排其布位格办事处负责人向PBS公司经理重点说明ABB公司作为其合资伙伴可以提供的优势，同时描绘了 ABB公司的远景设想，这包括同 PBS公司合作共建一个利用先进技术和有创意的工程方案并能够服务汽轮机、锅炉与交钥匙市场的高效率的工程公司。ABB公司认识到了PBS公司在建造燃煤发电厂方面的能力，并试图将该合资企业保持为一个职能完备的公司，而不仅仅是一家制造工厂。ABB公司还提供包括环保方面的支持，并斥巨资用于发展和展示这种基调。

在所有潜在的西方伙伴公司中，似乎只有 ABB公司并没有因PBS公司对合资企业概念缺乏统一的认识而乱了方寸，ABB公司努力区别PBS公司管理人员的具体考虑，并在细节上做出反应。

决策

经过数月的谈判，PBS公司经理已经掌握了决策所需的全部信息。有几种建议摆在他们面前，其中最具吸引力的是ABB公司的建议。在1992年12月下旬，PBS公司召开董事会就这些建议做出决定，这次会议持续了12小时，一直争论不休，会上每个人都意识到形势的严峻。

董事会成员的讨论又回到PBS公司到底是否应该与一家大型西方合作公司建立合资企业这个问题上。各种关注的问题都提了出来，许多管理人员已经在 PBS公司工作了几十年，他们担心放弃了独立性就等于PBS公司自甘衰落，他们还担心西方管理方式的入侵。他们认为应该放弃建立合资企业的建议，他们不准备采纳。几个小时之后，到最后，一位董事会成员站起身来讲到，“我打算说出我想是其他人不敢说的话，我们不喜欢这项建议，我们不想做这笔贸易。”董事会进行投票，并且决定PBS公司应否决所有的合资建议。

投票结束后，IFC的顾问们又向董事会报告了6个小时，强调指出PBS公司的谈判地位将不会有所改善。如果不进行必要的投资和技术改进，其市场地位就会下降。进一步讲，如果他们简单地终止与这些目前主动上门的公司之间的谈判，那么就应预料到将来再进行任何有关合作的谈判就可能遭遇到不利的反应。概括地讲，PBS公司的谈判地位将随着时间的推移不断下降，在其已知的经济的前景下，该公司将被迫接受一个比目前可获得的条件更加不利的安排。建立合资企业的时机就在眼前，机不可失，失不再来。公司现在就需要决定是在没有任何外国伙伴的条件下独资争取实现经营目标，还是告诉目前提出合资建议的公司为什么其建议不能令我们满意并请他们修改建议。通过深思熟虑，董事会决定请求对方修改建议。

ABB公司从多个视角做出了迅速的反应，其注意力不仅针对董事会成员，而且也针对基层经理与雇员。因为他们了解，这些人的呼声向上传递，并能说服董事会成员赞成这笔交易。在这种马拉松式的董事会结束后的第一个周末，ABB公司的几位主管和工程师来到布尔诺，进一步商讨这一令PBS公司感到棘手的问题。他们安排与一些不同层次的雇员见面，以便听取和重视人们最普遍关心的问题。他们认为，向这些雇员陈述其顾虑和保留意见提供一条正式的途径是非常重要的。

PBS公司的谈判小组在几天之内又提出了一项新的建议。董事会计划再召开一次会议进行决策。

供案例讨论的问题

1. PBSa.s.公司因为具备了哪些资源和能力才使之有能力参与世界市场的竞争？
2. 1992年PBS公司面临的竞争环境如何？
3. 在合资企业的建议中需要包括哪些规定才能对 PBS公司的董事会成员具有吸引力，同时又对 ABB公司有利？
4. 应该建立这家合资企业吗？

第二部分整合案例3

艾维尔测绘公司

在1994年3月初，艾维尔测绘公司(Airview Mapping, Inc.)的主要人物瑞克·塔纳(Rick Tanner)开始为即将来临的夏季草拟发展计划^[1]。对他来说，在刚刚过去的冬季一直给公司现有的和潜在的客户打电话联系推销业务，目的在于确定对其服务的预期需求量，然后为来年做好销售预测。

很久以来，艾维尔测绘公司就主导着加拿大中部和东部的航空测量市场，近来它在其传统经营领域面临着来自加拿大各地的其他测量公司的日益激烈的竞争。由于20世纪90年代初的经济长期衰退，再加上各级政府实行的反赤字措施，减少了加拿大对地形测绘服务的总体需求，形成该行业生产能力大量过剩，其中包括艾维尔测绘公司所涉足的具体市场。

虽然这种状况减少了公司利润，但是，事实上真正的威胁在于那些新的竞争者，它们一旦建立在艾维尔公司的经营地区，就会永久地固守那里，并占领加拿大中部市场的重要份额。这些竞争者在规模上一般都比艾维尔公司大，它们在扩展其市场覆盖率，即使是在边远地区建立一个临时经营基地时，也是同样。与此同时，由于存在着残酷的价格竞争，因此，来自其他地区的小公司很难向其当地市场渗透。

瑞克意识到，如果他不能将注意力转移到某些充满机遇的新领域的话，其公司就会面临困境。他认为，这些机遇只能在国际市场才能找到。他已经搜集到了一些有关国外市场的信息，这些信息表明，从公司角度来看，国外市场是充满希望的。现在必须考察总体情况，决定是否应争取渗透到确定的国外市场，如果是的话，则应选择什么样的进入战略。

公司概况

在1979年11月，一批原来在Aerosurvey有限公司工作的前雇员组建了艾维尔测绘股份有限公司，汤姆·邓宁和瑞克·塔纳成为新的实体的主要股东。在最初的两年内，公司经营连一架飞机也没有，主要是利用外部摄影测量图像向加拿大中部的客户提供测绘服务。艾维尔测绘公司经营的早期成功使之积攒了足够的资本购买了一架飞机和一个摄影加工实验室，在1981年，这两项设施全列在公司的子公司航空技术服务有限公司的名下，到1983年11月，它们才并到母公司名下。

1990年汤姆·邓宁退休，瑞克·塔纳接替了他的总经理职务。并且，瑞克·塔纳将公司40%的股份提供给一些主要雇员，自己留了其余60%的公司股份。

在20世纪80年代，艾维尔公司的销售收入稳步增长，从1981年的每年50万美元增加到1989年的120万美元。20世纪90年代稳定在略高于110万美元的水平上。

艾维尔公司的技术能力长期保持在先进的水平上，它投资于最新式的摄影、底片加工、数据分析和定影设备，再加上该公司员工的技术专门知识，就使得他们在质量、可靠性和专业性方面确立了良好的声誉。

产品线

由于具备了广泛的技术能力，因此，艾维尔公司可以提供与地形空间图像的发展相关的一系列服务，公司的主要专业化领域是与其获取有关物体、地区和现象的空间图像的能力相联系的。然而，

[1] 本则案例由Manitoba大学的Kris Opalinski和瓦尔特·古德提供的，主要供课堂讨论之用，用于说明解决实施管理问题的有效性。文中隐去了公司名称和提供资料者的姓名。这则案例在编制过程中得到了Manitoba大学国际商务研究中心的协助。这里使用已经过作者允许。

其图像加工能力为其提供了从外部获得影像进行加工和分析来完成其核心经营的机会。艾维尔公司提供的服务包括：

1. 航空摄影和摄影测量

航空摄影业务是艾维尔公司经营业务的支柱。艾维尔公司所提供的绝大部分复杂的服务都是从空中摄影开始的。然而，航空摄影又是一种独立的产品，根据拍照过程中利用的光谱，它可以提供有关森林生长、病虫害、水资源质量、野生动物迁移、土地侵蚀及其他物质特征的信息。

摄影测量运用大量的影像处理技术，通过这种技术，就可以利用航空照片描绘地图、组合景色或可供航空参考的数据库。摄影测量与航空摄影的主要区别在于它能够针对已有影像中的每一点辨认出三维立体特征。

航空摄影和摄影测量典型的是资本密集型的，需要一架特制的飞机，上面携带专业照相机和精密的光学实验设备。艾维尔公司被认为是加拿大配备航空摄影设备最好的公司之一，该公司用于空中测量的飞机上装有一个2.5万英寸的照片规格调整装置，它能够将照片的规格比例定为1:10 000。在1992年新近购置的Leica照像机代表了最先进的光学技术，符合北美测绘机构所制定的所有标度和精度要求，适于拍照各种类型的专业航空影片。最后，由经国家研究院认证的艾维尔公司的光学实验室处理公司所需的所有类型的航空影片。

2. 航空测量

航空测量涉及为限定和测量边境和特定地区地球表面轮廓的目的而进行的拍摄，这类摄影用途广泛，例如可用于确定所有权（房地产估价）、三角测量^[1]、定位和评估矿产资源、森林和野生动物栖息地以及探测地球和水的流动情况。

3. 测绘

这一领域包括从内部或外部获得的拍摄影像来绘制地图。在20世纪80年代以前，地图的绘制主要是一个手工过程，先绘制出地域的轮廓和海拔，然后加入相应的描述信息。从20世纪80年代初开始，这一过程逐渐改由电脑操作，由此导致所需手工劳动的减少和影像产品精度的提高。同时，采用新技术可以将地图以数字公式的形式存储起来，这又创造了新的需求，即将传统的模拟式地图转变成成为电脑存储的数字地图。

4. 电脑辅助设计与绘制（CADD）

这一领域也与绘制地图相关，但它是基于CADD/CAM（电脑辅助设计与绘制/电脑辅助测绘）软件辅助的电脑控制扫描器来完成的。采用这项技术，现有地图或照片等模拟图像的数字化完全可以自动进行。扫描器将其目标图像译为座标、颜色和照明度可以识别的一系列小点，然后就可以产生数字成像。通过利用仍由CADD操作人员手工制作的过程，加入描述性信息，电脑存储图像的质量会进一步提高。

5. 咨询

在其15年的发展历史中，艾维尔公司组建了一个多学科的专家小组，这些专家还受聘提供与综合测绘项目的计划、实施相关的咨询服务。这一领域包括通过收集空间信息的最优方法为客户提供咨询、破译客户提供的数据库、监督由客户或其分包商进行的数据收集项目。

数据收集（航空摄影和摄影测量）和数据处理（测绘和CADD）项目的收入在传统上约占艾维尔公司总销售的90%（二者所占的百分比相同），其余是来自咨询项目（9%）和测绘业务（1%）。在1994年以前，这种销售分布并不能反映不断变化的市场结构，即数据收集业务已成为航空测量全部业务范围中相对较小的一部分。

客户基础

艾维尔测绘股份有限公司服务于当地和全国的各类客户。长时间以来，该公司的绝大部分销售收入传统上来自公共部门，在1991年至1993年间，与安大略、曼尼托巴和萨斯喀彻温的政府机构

[1] 三角测量，这是一项采用精确的三维立体空间系统确定地球表面物体位置和大小的高新技术。

(包括联邦级和省级机构)、市政当局和地区公用机构之间的交易占公司全部美元收入的65%~75%。

联邦政府与省政府的机构以及省公用机构都是公司最重要的客户,通过公开招标进行采购、单个合同金额规模大(从50 000到100 000美元以上)和明确规定要求都是这类项目的特点。

占艾维尔公司销售收入其余35%~45%的是私人部门,私人部门主要来自采矿业和资源部门的客户为代表,这类合同的金额一般在2万至4万美元之间。代表建筑、娱乐和环保等不同领域的公司的项目合同价值通常接近2万美元。来自私人部门的公司不宜采用严格的采购程序,它们经常需要在其项目的界定(或重新界定)上得到指导。

地理范围

艾维尔公司总部设在一个草原省份的省会,其经营活动集中在以总部为中心半径为1200英里的地区内。在这片地区,该公司可与其客户直接进行交易,因此相对其他省的竞争者拥有成本优势。这包括安大略的西北部、曼尼托巴、萨斯喀彻温和艾伯塔,它们对公司收入的贡献大致相同。

尽管美加边界南部的一个巨大的市场坐落在公司半径1200英里辐射的地域范围内,但是该公司从未想向加拿大市场以外的地方拓展。在过去,这是因为加拿大国内有着足够的发展机会,而且美国市场上存在排外的各种限制。然而,这种状况近几年来已经发生了变化,由此,瑞克决定考虑改变公司的地区导向。

组织与员工

与艾维尔公司所提供服务相联系的生产工艺涉及3个职能领域的经营活动:飞机驾驶与维修(2名员工)、影片制作(2名员工)、图像处理/输出(10名员工)。另外,日常管理、营销和行政方面还有4名员工。

在每一个生产领域(飞机驾驶、光学实验、数据收集和数据转换)都设一个协调员,负责在质量保证和各领域内工作量的总体协调。这些协调员还要向员工提供专家意见,并负责各自生产领域的个别项目。

艾维尔公司生产活动的特点是并行项目数量少(4至6个),而且每个项目规模都很小,再加上公司具有一支训练有素的员工队伍(18人中有13人已经完成了与航空测绘相关领域的中级以上的教育),从而使该公司采用一种简单的项目管理结构。

生产协调员肖恩·科尔曼负责协调不同生产领域之间的项目工作,加里·豪厄尔负责市场营销,公司副总裁蒂姆·康纳担任所有项目的总经理,总裁瑞克负责全面监督管理工作和与客户的往来。

定价

每一次报价都是基于加里·豪厄尔对完成项目所需工作范围的评估。报价按照业务类别(飞机驾驶、胶片处理、图像数字化或图像分析)进行。对于每一类业务活动,都要根据历史成本数据(直观而固定的)、一定计划期内的预算时数和公司的利润目标,计算出每小时的成本率。近年来,成本率从图片数字化的25美元到按飞机飞行时间收取的900美元以上不等,平均成本率约为70美元。

用每项业务活动的估计时数乘以其预算率,然后再将该项目中所涉及的所有业务活动的数据加总,便可以确定最初的价格。而后,再根据瑞克对竞争形势(在设标中)的估价或与其与客户的谈判,对这一价格进行调整。

一般情况下,艾维尔公司的预算成本率和由此得来的价格处于加拿大现行的平均水平。这也反映了他们对行业成本结构方面的总体认识。任何削价行为都会促使人们怀疑公司可能降低了标准,并且,投标公司之间的竞争会大大缩小边际利润,从而使许多厂商为了生存不惜以成本价格出售其服务。

财务状况

20世纪80年代末和90年代初，艾维尔公司添置了总价值接近90万美元的先进摄影和测绘设备以及电脑硬件和软件。这笔购置设备的资金来自银行贷款和租金率介于 12.25%到17.25%之间的资本租赁。

在最近的两年内，偿还这笔债务负担的成本造成公司现金流量的实际紧张，每年需要支付 20万美元，一半用于支付利息成本，另一半用于偿还本金。对于一家在传统上可自由支配的年现金流量只有10 万至15万美元的公司来说，这是极端困难的。

艾维尔公司经营成本结构的特点是固定成本占相当大的比重。目前，直接成本的约 75%和总成本中的83%并不随着公司销售收益水平的变化而变化。对于一家直接开支中约有 60%与工资和薪水相关的企业来说，这种成本结构似乎是不可思议的。然而，如果考虑到该公司员工专业素质的独特性，那么，要适应销售收益水平变动而调整员工数量是非常困难的。

这种状况削减了公司在目前销售水平上的利润，但与此同时，由于增加了销售的可能，这种状况也增大了利润潜力。估计该公司在目前 110 万美元的销售水平上基本是收支相抵，如果销售增加到140万美元，就可以赚到20万美元以上的利润。

总体战略框架

从战略观点来看，艾维尔公司基本上是一家地方性公司，具有雄厚的技术能力，但是市场营销经验却很有限，特别是在其传统经营的市场之外，更是如此。瑞克，清楚地认识公司目前的地位以及今后几年的发展目标是十分重要的。对艾维尔公司组织结构和绩效的分析使瑞克形成了案例 3-图表1所示的公司总体框架。

案例3-图表1 艾维尔公司的状况：现状与目标（5年内）

	现 状	目 标
等级与规模	销售收入110万美元	销售收入超过200万美元
	利润 0至2万美元	利润超过30万美元
产品线	员工18人	员工超过30人
	中型航空测量公司	中型的地理信息系统公司
	无出口收入	出口收入超过70万美元
	航空摄影——40%	航空摄影——30%
	测绘——30%	地理信息系统——40%
	测量——1%	测绘——20%
	CAD——20%	商业的/咨询——10%
地理范围	商业的——9%	3至5个并行项目
	5至10个并行项目	
	加拿大——100%	加拿大——60%
完成目标		国外——40%
	维持现金流动	增加收入/利润
	边际利润	市场渗透
	保护市场份额	采用技术
优势		开发新产品
		生产能力
	客户基础良好	客户基础良好
	技术专长	市场营销活跃
	航空摄影	地区多样化
	数据摄影	代销方式灵活

(续)

	现 状	目 标
优势		技术专长 数字影像 航空摄影 系统制作
劣势	市场营销 产品种类少 资产负债表	向海外拓展
战略	被动的	积极性

行业趋势

“geomatics”这一术语在加拿大被广泛用来描述收集、处理和分派空间参考数据的各种领域。总体说来，这个词适用于以下一些技术领域：

- 航空摄影。
- 以地面为基础的测量（大地测量）和航空测量（即土地边界的估测与界定）。
- 测绘，即地图绘制（在地面测量的基础上绘制地图）和摄影测量（根据摄影图像和测量结果画出地图）。
- 地理信息系统（GIS），即存储和处理空间信息的电脑系统。
- 遥感，即通过卫星收集图像和测量（一般情况下航空图像也包括在遥感范围内）。

但是这个一般性术语的使用只局限于加拿大。而在其他国家，这些领域都有其自己的名称。另一方面，“遥感”一词经常用来指代所有对地表的卫星和航空观测，而不考虑其观测目的和所应用的技术。虽然在传统上存有差异，但是，现在这些领域越来越趋于整体化，原因在于被普遍地应用于收集和处理空间信息，并产生最终产品。

卫星遥感的出现对全球的航空测绘行业也具有重要的影响。它对航空服务的影响是积极的，尽管这两种技术服务于相同的用户。卫星技术的进步已经得到了极大的普及，从而使得航空测绘服务的用户对一般的、特别是航空摄影与摄影测量遥感的成本优势十分敏感。结果，那些无法利用卫星服务的用户转向使用航空图像。在很多情况下，卫星轨道限制了收集地面上特定地区信息的频率，当某一地区上空乌云密布时，这个问题就会更加突出。可以预期，尽管目前计划增加遥感卫星的总数，但是，当具体应用要求较高的分解能力（航空图像能够在2到3米的范围内产生分解，而对于绝大多数卫星则要求10米的范围）和全色能力时，航空摄影与摄影测量依然保持着其特有的优势。

艾维尔公司的市场

在20世纪90年代的前半期，加拿大的航空测绘行业主要包括从事航空测绘各种经营业务的1300家公司，员工总数约为1.2万，其中绝大多数公司集中在魁北克和安大略省，其次是不列颠哥伦比亚。该行业的主要经营业务分布如下：

主要的经营业务	在企业中所占比重	在营业额中所占比重
大地测量	65%	53%
测绘	9%	16%
遥感	5%	11%
咨询	10%	4.5%
地理信息系统	7%	12%
其他	4%	3.5%

绝大多数（86%）的航空测绘公司是小公司，其全部销售收益不到 100 万美元。而其余少数几家大公司却拥有该行业绝大部分（68%）的收益。艾维尔公司属于一家成长中的中等规模的公司（这类公司在所有小型公司中占 10%），其销售收益在 100 万到 200 万美元之间。

据估计，加拿大的全部市场容量为 6.3 亿至 6.5 亿美元，并且当地企业占主导地位。该行业还带来约为 1.2 亿美元的国外收益（主要来自地理信息系统 GIS 的硬件和软件）。有趣的是，加拿大这些服务的长期出口导向不是北美和欧洲，而是集中在非洲、亚洲和中东。

竞争

加拿大航空测绘行业的竞争越来越激烈，目前以私人部门和国有部门的财政紧缩为特征的经济形势，降低了对这一行业服务需求的增长速度。结果，导致生产能力不断提高、成本不断降低的航空测绘业公司为了争夺规模不变的业务量，而在竞争中日益活跃，造成行业利润率的下降。尽管行业总体需求翻了一番，但行业的总体利润率仍保持在 20 世纪 80 年代初的水平。

全球机遇概览

到 1994 年 3 月，瑞克花费大量的时间来研究公司所面临的全球市场机遇。他大体上分析了几个国外市场的状况，并注意考察一些主要因素，这包括整体规模和发展前景、政治稳定性和进入壁垒、竞争以及航空测绘项目的融资能力。

这一步的工作排除了进入西欧市场的可能性，因为，尽管这些市场规模较大，但是竞争相当残酷，而且增长潜力有限。而东欧的政局太不稳定（特别是前苏联国家），缺乏资金并且各国市场相互分割。

瑞克还认为，东南亚和大洋洲地区市场过于遥远，严重制约了公司的财务资源与人力资源，并且还有来自地方公司的日益激烈的竞争。另一方面，其他亚洲国家市场不是规模较小，就是缺乏支持艾维尔公司长期参与所必需的资金。

最后，他又分析了撒哈拉非洲的情况，这一地区尽管对艾维尔公司所提供的服务具有惊人的需求，但是，它或者被来自前殖民势力的公司所占领，或者是经济落后难以维系与航空测绘相关经营的重大发展，特别是，它们来自世界银行等国际金融机构的支持也越来越少。

另一方面，瑞克对其他地区的一些市场特征却很有兴趣。他决定集中考虑这些市场，其中包括北美（美国和墨西哥）、拉美和阿拉伯地区（非洲和中东）。

美国市场

美国市场在不同程度上不同于加拿大市场，因为，在美国的航空测绘行业的 6 300 家企业中，从事土地测量和地理信息系统的公司占很高比例。美国之所以存在如此之高比例的土地测量公司，是因为较高的人口密度增加了对地产估值测量的需求。同时，电脑以多种方式迅速在美国工业中的应用刺激了对地理信息系统的应用及相关服务的需求。

另一方面，对比美国与加拿大的经济规模，显示加拿大的航空测绘市场过于庞大。在 1994 年，美国市场估计为 30 亿美元，只有加拿大相应市场的 5 倍，或者只有两国经济规模差距的一半。这种失衡现象在很大程度上归因于两国经济结构上的差异。加拿大经济主要依赖于矿业和林业，这两个行业在相当大程度上支撑着航空测绘行业。

美国市场对航空测绘服务的需求以每年 15% 的速度增长，特别是在航空摄影和（卫星）遥感、现有数据的数字转换及咨询等领域，更是处于变化之中。

进入美国市场

在 1994 年，几乎不存在进入美国市场的关税壁垒。由于北美自由贸易协定的签署，以往存在的

与许可交易和当地参与要求相关的壁垒被取消了。在某些情况下，那些成功地进入美国市场的加拿大公司表明，对它们来说，跨国经营比在其母国内跨省经营还要容易。

尽管在20世纪80年代的美国航空测绘市场存在着一些发展机会，但是，在传统上加拿大公司并不愿意利用这些机会。对于像艾维尔公司这样的航空测绘公司来说，原因之一就是美国的在飞机维修和许可交易要求方面比加拿大要宽松得多，因此，如果存在大量的相关飞行时间的话，那么，在加拿大之外经营一架飞机的公司就难以与美国公司在价格上进行竞争。尽管这些差异依旧存在，但由于近期加元贬值，这便消除了美国公司以前享有的成本优势。

总的来说，除了美国公司，特别是美国的大公司在营销其服务方面比加拿大公司更有进攻性之外，美国市场的竞争水平与加拿大差别不大。

用户的细分

据估计，地方与州政府约占美国全部航空测绘产品和服务市场的25%，在地方与州用来购买航空测绘服务的预算中，接近一半的预算用于收集数据的目的。最有潜力的客户是3.9万个市、县级政府。在刺激美国对数据收集及其数字化、后续分析和图示的需求方面，用来证明1.18亿块土地的登记与注册系统的现代化趋势是一个最重要的因素。

地方与国家政府采购航空测量与摄影服务的平均合同金额在6万至19万美元之间。尽管，在美国的东北、东南、西南和沿太平洋的各州需求最大，但是，在艾维尔公司基地附近的各州仍存在着大量的发展机遇，这些州有明尼苏达州（有3 529个地方政府机构）、北达科他州（2 795个）和南达科他（1 767个）州。

联邦政府机构是第二大用户集团，占美国航空测绘市场总需求量的近25%。这一细分市场的需求主要集中在数字测绘领域。这与艾维尔公司的主要专长领域相一致。

与联邦政府所订合同从测量项目的3万美元到数据数字化项目的1 500万美元。从平均水平上看，这类合同一般在规模上大于那些与州和地方政府之间的合同，并且典型地让公司来承担。由于美国联邦政府分散服务承包的政策，使来自该用户部门的需求遍布全国。

美国的第三大航空测绘细分市场是来自受控行业的需求，这些行业包括通讯业厂商、天然气和电力公司等。它们在传统上占美国航空测绘服务总需求量的20%~25%。这一类客户感兴趣的是由它们负责监督的大型基础设施的更具有成本效率的管理，从而，他们一直是地理信息系统（GIS）技术的早期采用者，其核心是实施自动化绘图（AM）与设施管理（FM）系统，即将数字地图与有关设施运行的信息相结合。

航空测绘服务的公用事业市场遍布整个美国，其规模与各地区的人口密度密切相关。这些地区市场主要为Baymont工程公司和美国电报电话（AT&T）公司等大公司所控制，由于规模经济，这些大公司在满足公用部门需求方面具有极强的价格竞争力。

最后，对航空测绘服务的其他需求来自私人部门，其中最重要的细分市场在资源产业，即采矿业和林业。地理信息系统技术在这一部门的使用率相当低，所以，这些公司招标的服务主要是遥感数据和基本测绘。

墨西哥的航空测绘市场

1. 概览

到20世纪90年代初，墨西哥在航空测绘方面已经具有相当强的能力。所有与测量和测绘相关领域的雇佣人员在4万至5万名之间。然而，由于该国面临的与迅速城市化、森林采伐和土地使用变化相关的一系列问题，因此，在20世纪90年代初，在某些航空测绘产品与服务领域，地方性需求超过了供给。

在墨西哥，航空测绘服务的大部分需求来自联邦政府与州政府的房地产估值代理机构。国家统计局、地理学与信息学协会（INEGI）主要负责汇总全国的地理数据资料，履行国家测绘项目并建

立地理信息系统。

墨西哥的每一个州都有责任从事和保持对本地区的土地测量工作，并保持对房地产估值。因此，各州政府市场是在规模上仅次于联邦市场的第二大市场。

几家大型的地方政府机构也是航空测绘产品与服务的顾客。在1993年至1994年间，在“百座城市计划”中，它们部分地与制图学和摄影测量学理事会合作，着手建立了产权边界数据库。

该国的私人部门也是空间参照信息的一个重要用户。墨西哥石油公司（PEMEX）这家全国石油垄断厂商是其中最大的一个用户，而且，它拥有最强有力的地位取得这一领域技术最为先进的产品和服务。

1993年墨西哥的航空测绘服务市场的总体规模估计在1.6亿到2亿美元之间。

在墨西哥，存在着两个影响航空测绘产品与服务供给的周期。首先，由于雨季的寒冷气候妨碍航空测量，所以，每年的雨季（从6月到9月）会产生消极影响。其次，存在每6年一次的总统变动。由于政府机构是航空测绘服务的主要购买者，所以政治环境对该经营领域具有深刻的影响。总体来讲，每位总统任期前三年都是小项目，而后三年则都是大型项目工程。

在墨西哥，对航空测绘服务的需求在不断增加。除此之外，在此经营领域相竞争的绝大多数公司都对国外参与具有浓厚的兴趣，特别是当国外参与能够带来更先进的技术和更现代化的设备时，更是如此。

由于墨西哥的气候类型（雨季在6到9月）与加拿大的正好互补，所以，墨西哥为加拿大航空摄影公司提供了巨大的经营利益，这包括使加拿大出口商在加拿大雪季（从前一年的12月到来年3月）充分利用他们的飞机和摄影仪器。

2. 竞争

墨西哥航空测绘在大地测量和制图等传统领域已经十分发达，但在诸如数字测绘和地理信息系统等一些技术更先进的领域，无论其技术能力还是人力资源能力都有限。

在航空测绘和测量领域大约有20家公司，绝大多数集中在墨西哥城，其中拥有自己的飞机和相应设备的6家公司主导着全国市场，而其余的14家公司规模都很小，没有自己的飞机，而且是刚刚涉足这一行业。

3. 市场进入

在墨西哥，公开投标是获得项目的正常方式。绝大多数的投标都是面向所有公司的，但也有些只邀请少数公司参加。承包性的投标倾向那些拥有自己的飞机和相应设备的公司，而分包是小公司取得其大部分项目的普遍方式。

外国公司要取得承包项目，必须征得国家地理局和墨西哥国防部的允许。另外，直到1996年，如果没有当地参与，就不允许外国公司在墨西哥领空驾驶飞机。

拉美的航空测绘市场

1. 概况

在20世纪90年代初期，拉美的航空测绘市场正处于从传统的数据收集、分析和存储技术向数字技术转换的早期。尽管，人们已经广泛了解地理信息系统和遥感，但是，它们的应用在很大程度上仍局限于国际资源开发公司和一些公共机构。

在航空测绘产品与服务市场的供给与需求两个方面，公共部门都处于主导地位。然而，私人部门正在成为主要的发展领域，特别是在那些资源部门（农业、林业、采矿业和能源部门），这些部门的重要投资计划创造了对房地产估值测量、测绘和地理信息系统的需求。转而，这种需求可以为当地的测量和测绘公司提供潜在的发展机会。该行业在传统上一直为政府组织（多数是军方控制的）所主导，在过去的几年里，这些组织已获得巨大的经营自主权并积极参与与地方市场与国际市场的竞争。

诸如世界银行和泛美开发银行等国际金融机构（IFIs）都在拉美十分活跃，它们主要关心整个地区的经济发展，其活动集中在该地区的欠发达国家。国际金融机构认识到基础设施项目及其航空

测绘成份的重要性，并为地形和财产测绘、房地产估值、信息系统等基础服务提供资金支持。由于基于这一核心，航空测绘承包活动就不再局限于该地区经济较发达的国家了。从试图进入拉美市场的外国航空测绘公司的观点来看，国际金融机构资助的承包项目提供了非常诱人的机遇，因为这些项目面向所有的公共投标者。

据估计，拉美航空测绘产品与服务市场将会迅速扩大。预计从 1993 年到1998年，该地区对航空测绘产品与服务的总需求会从6.5亿美元增加到15亿美元。

空间信息的提供及其向数字格式的转化、地理信息系统的运用和对当地员工的培训已构成主要的需求领域，预期这一领域将占该地区市场的 3/4。

2. 地理分布

巴西是这一地区最大的航空测绘产品与服务市场，估计占拉美地区总需求的 50%。

阿根廷的疆域面积和人口数量在该地区都是居第二位的，它同样也是航空测绘产品与服务的第二大市场，占拉美地区总需求的 20%。

资源部门占至关重要地位的智利是该地区第三大航空测绘市场，占该地区总需求的 5%。

有趣的是，人口和经济规模都相当小的玻利维亚却具有与此不相称的航空测绘产品与服务的大市场（占总需求的4%）。

该地区其他13个国家分享拉美地区市场的其余21%的份额，其中居前两位的是委内瑞拉和哥伦比亚。

3. 竞争

到20世纪90年代，拉美的公司已经在测量和测绘领域发展了强大的能力。该地区的测绘部门起源于军事方面，直到近几年，仍一直通过贸易壁垒防止来自国外的竞争。因此，当地企业的能力十分重要，特别在巴西和阿根廷这些较大的国家，更是如此。更为重要的是，从事测量和测绘的大公司已经投资于数字测绘技术和遥感。随着专门知识的增加、劳动与间接成本的降低，这些国家的公司相对其北美、欧洲和澳大利亚的竞争者更具优势，此外，对当地市场的了解进一步增强了它们相对其他大陆竞争者的优势。

来自大国巴西和阿根廷的公司依靠这种优势渗透到该地区的小国市场。由于这两个国家航空测绘服务的市场需求波动很大，因此，其他国家市场就为其提供了稳定化甚至扩大销售的良机。鉴于这种情况，该地区的外来服务公司只能依靠其技术与管理优势进行竞争，可能涉及数字映像的大规模项目也为其与当地公司竞争提供了最好的机会。

尽管外国公司进入拉美市场存在着这些障碍，但是，欧洲公司还是成功地占有了该地区经营的重要份额，其成功得益于其母国在该地区建立的强大的经营网络。其渗透战略是，先在该地区立足（通过制订国际协助计划和提供培训教育），然后与当地政府机构和私人部门公司建立联系。为承包大规模项目，欧洲公司还组成财团，这些财团将欧洲的技术和设备与当地的劳动力和市场经验结合起来。

美国公司在地理信息系统的硬件和软件方面成功地渗透到这些市场。然而，它们对其他部门的影响并不显著，这可能是由于其缺乏竞争力的成本结构所致。

参与拉美市场的澳大利亚航空测绘公司典型附属于在该地区从事资源开发活动的澳大利亚采矿业与林业公司。

阿拉伯国家（北非和中东）

阿拉伯各国的特点是其石油与天然气行业主导与航空测绘相关的项目。这些国家经济和政治制度相对稳定，从而为外国航空测绘公司制定长期渗透计划奠定了良好的基础。此外，在经济发展过程中，该地区的国家与拉美各国相比，对国际援助的依赖较小。因而，它们是基于长期计划发展地形、房地产估值和管理测绘的。

阿拉伯各国已经建立了自己的公司，这些公司典型地产生于国家制图机构。在20世纪90年代初，

这些机构依然主导该地区的这一行业，其雇员人数占航空测绘领域员工总数的 30%到60%，但是，其地位在过去的几年里不断下降。

与此同时，各国地方性公司的发展水平参差不齐。埃及、伊朗、约旦、科威特、黎巴嫩、卡塔尔、叙利亚和突尼斯各国都拥有大量的该领域专家（专家人数与各国的人口和疆域相关），而阿尔及利亚、利比亚、伊拉克、沙特阿拉伯和也门的航空测绘能力却是相当有限的。更重要的是，在后一类国家中，受过大学教育的航空测绘专家所占的比例也相对较低。

该地区航空测绘服务的总体市场规模估计在 4 000亿美元到6 000亿美元之间。由于该地区的政治形势，有些国家的市场限制外国公司进入。例如，利比亚和伊拉克就不对加拿大公司开放。还有长期以来一直严格限制外国航空测绘公司进入其市场的叙利亚对加拿大公司的吸引力也十分有限。

伊朗具有航空测绘公司发展的最佳机会。由于加拿大的不参与立场和加拿大航空测绘行业的先进技术，因此，伊朗对加拿大公司十分欢迎。

在伊朗的主要机会都是与一些国家能源生产领域（水电站和核电站的建设、国家电力分配系统的升级）的发展计划、采矿业（铁矿、铜、铝、铅、锌和煤的生产）的发展、石油和天然气部门以及国家铁路系统的建设密切相关的。

科威特和沙特阿拉伯在传统上一直是一些加拿大航空测绘公司的目标市场。这两个国家的石油生产和提炼能力的扩大引发了两国的巨大投资（1992年到1994年投资额总额超过200亿美元），并且将持续多年（尽管发展速度缓慢）。这两个国家市场为美国公司所主导，并且任何的渗透努力都要与来自建筑、采掘或石油和天然气部门的加拿大公司合作。

突尼斯也代表着一种类型的国家。它在制图领域发展自己的专门知识，这转而又创造了在提供诸如数字测绘和地理信息系统应用等更复杂的产品与服务方面对外部援助的需求。

埃及也代表该地区另一种类型的航空测绘市场。其目前的核心是围绕环保方面的考虑，该国制定了环境行动计划，着手解决与水 and 土地资源管理、空气污染、海洋与海岸资源以及地球遗产保护相关的问题，而解决这些问题都与航空测绘存在着密切的联系。据估计，在 1993年至1995年期间，实施该计划第一阶段目标的成本大约为3亿美元。

埃及还提供了与下列工程计划相关的机会，如价值 30亿美元的电力开发和分配工程以及与该国天然气生产与石油加工能力扩大相关的价值约 20亿美元的建筑工程。尽管与航空测绘相关领域的大部分工作是由当地公司进行的，但是，分包的机会还是很大的。

从另一角度看，埃及还是一个至关重要的市场。在历史上，埃及曾向其他阿拉伯国家出口自己的航空测绘专门知识。所以，渗透到这一市场就可以借此进入该地区的其他国家市场，特别是与埃及建立伙伴国的联系。

市场评价

为了从艾维尔公司的角度对四个地理区域分别进行评价，瑞克总结出了这些考虑中的每个地区市场的主要特征，这可概括为案例3-图表2。

案例3-图表2 市场考察

市场特征	美国	墨西哥	拉 美	北非与中东
经济与政治环境	稳定	暂时稳定	暂时稳定	动荡
进入限制	无	地方代理不准 在墨西哥飞行	所有测绘现场 都在巴西	语言文化
市场规模	大	小	中等	中到大型
进入和经营成本	低	中等	中等	中等到较高
增长速度	低，稳定	快	快	快
融资	现金，即付	过户，延期	存在过户问题 IFIS贷款	从现金到 IFIS贷款

(续)

市场特征	美国	墨西哥	拉 美	北非与中东
获取合同条件	透明, 公平	含糊, 有所改善	经常含糊	含糊
主要产品	数字测绘地理 信息系统	房地产估值测绘 地理信息系统	地形和房地产测 绘	地形测绘测量
长期优势 (技术, 专门知识)	有限的优势	正在减弱但还未 完全消失	正慢慢减弱	持续性优势
主要客户	州和市政府	联邦和州政府	联邦政府资源部 门	中心制图代理 机构资源部门
定价	有竞争力但当 地成本较高	有竞争力且当地 成本较低	非常有竞争力当 地成本较低	相对较高
竞争	国内市场竞争 比较激烈	国内、美国市场 竞争激烈	国内、国际市场 竞争相当激烈	国内、国际市 场竞争不激烈
进入战略	直接投标 寻找当地伙伴	寻找当地伙伴或 建立子公司	建立代理机构网 络或寻找当地伙伴 IFIS工程	寻找当地伙伴 或代理人 IFIS工程
战略优势	邻近加拿大市 场并与其相似	是进入南美市场 的入口, 技术水平 先进, 在加拿大市 场萧条时比较活跃	技术水平中等在 加拿大市场萧条时 比较活跃	技术水平先进 处于发展上升阶 段, 竞争较少, 前景光明
拓展的机会	地理信息系统 咨询体系汇总	在当地建立子公 司	培训	加拿大国际开 发署工程 向取消限制以 后的利比亚发展

他还总结了在任何地区与国家市场确立艾维尔公司地位的一些可行的途径, 其主要考虑见案例3-图表3。

案例3-图表3 艾维尔公司的进入战略

1. 项目导向的渗透战略

该战略适用于小型的核心导向型公司, 公司必须瞄准特定的领域并寻求特定的承包合同。参与只能局限于这种特定的合约范围, 此进入方式的主要障碍与当地参与要求相关

2. 分包给当地公司

该战略提供了克服当地参与限制的优势

3. 战略联盟

与一家加拿大或外国伙伴的联盟可以有效地运作, 并可以在资源和经营哲学方面相互补充

4. 设立分支机构

这是克服当地参与限制的一条有效途径, 如果公司具有雄厚的资金实力承担开展这种经营的成本, 那么, 区位选择便对决定该经营的成败至关重要

5. 购买全部股权

这项战略似乎有一定风险, 它要求有充足的融资和对商业成功的敏锐, 而且不存在外国公司拥有当地公司的限制。然而, 一旦成功, 结果就是直接地出现在选定的市场上。

6. 在加拿大之外建立总部

虽然这种方法可以使公司进入选定的市场, 但是, 这种可能性只存在于规模较大而且稳定的市场, 如美国市场。

7. 外国所有权

同战略联盟选择一样, 如果这条道路与公司的长期发展目标相一致而且合作双方和谐, 那么, 这种方式可以带来机遇, 特别是与美国公司的合作, 更是如此。

(续)

8. 与当地航空测绘公司联盟

如果目标是将当地有经验的廉价劳动力与艾维尔公司的设备与数据处理以及测绘能力相结合,那么,与当地伙伴之间的联盟就是有利的。

9. 联合拥有一家当地公司

如果合作伙伴公司在产品线上互补,与加拿大其他公司联合收购一家当地公司就可以提供某种优势。能够提供地理信息系统软件或系统整合器的公司应是艾维尔公司联合的理想的潜在伙伴。

讨论

在与选择一个有潜力的新的目标市场相关的考虑中,瑞克设想一旦他制订了一个明智而又连贯的营销计划,艾维尔公司就可以向政府申请资金支持了。实际上,他已经同联邦商业开发银行讨论过这种可能性。另外,如果选择在某特定市场设立办事处或参与项目的投标,他就期望能够得到“出口市场发展计划”提供的援助,这项援助可以抵补花费在旅行和筹建永久性国外办事处方面的总成本的50%。

他的总体考虑不仅包括实施其营销计划的直接成本,还包括他根据国外市场的显著特征和公司目标来选择最佳市场的程序。

瑞克对于美国市场的总体态度是积极的。他主要顾虑的是来自当地公司的价格竞争和可能出现的汇率波动,汇率波动会在短期内破坏其成本结构。同时,他感到艾维尔公司在美国的技术优势要比在其他市场上小得多。最后,他设想该公司在南部边界的最好机遇有可能是与地理信息系统相关的领域,这要求进行巨额投资来获得该领域更高水平的专门知识,或与一家地理信息系统公司联合完成。

瑞克还很看好墨西哥市场,特别是在1996年取消飞行限制之后的市场。然而,瑞克认为,由于其雇员的工资成本较高,艾维尔公司只能在包括数据收集及其转换为电脑格式的复杂项目上才具有竞争力。同时,这会使公司的飞行期超出目前短暂的夏季几个月,这种经营优势对瑞克具有极大的吸引力。

拉美市场似乎竞争过于激烈使艾维尔公司无法单独进入。另一方面,该地区可以细分为很多小型国家市场,从经营角度来看,这更富有挑战性。瑞克认为,如果与加拿大的采矿业和资源业公司联盟,从而成功地开展其经营,将具有很大的吸引力,特别是如果艾维尔公司的进入能够提供地理信息系统的部分援助时,这种联盟就会更有诱惑力。正如墨西哥的情况一样,拉美各国也能向公司提供加拿大停飞期的经营机会。

最后,瑞克对阿拉伯国家的市场表现出特殊的兴趣。在这些市场,艾维尔公司相对当地竞争者具有明显的技术优势。同时,该地区在总体上相对其他地区缺乏竞争性,从而,各国市场的相似性(在大多数情况下是基于资源部门所产生的需求)将允许公司逐步渗透到该地区。同时,瑞克认识到,艾维尔公司在总体上缺乏国际市场,特别是在阿拉伯国家市场的经验,这将使公司员工面临富有挑战性的环境。

第三部分

战略实施中的管理程序： 多国公司的设计选择

第 8 章 多国公司的组织设计

第 9 章 比较组织设计：理解竞争者
与合作者

第10章 国际战略联盟：管理与设计

第 8 章

多国公司的组织设计

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 掌握组织设计的构成要素
- 了解组织结构的基本构筑区域
- 理解多国公司的组织结构选择
- 了解多国公司在采用分支机构方面的选择
- 观察多国公司战略与组织结构之间的联系
- 理解组织协调与控制的基本机制
- 掌握多国公司如何使用协调与控制机制

案例8-1 全球竞争中的两种组织

Acer电脑公司是一家中国台湾地区PC机和电子消费产品的供应商，它正迅速成为PC机销售市场上的世界领先者。Acer公司起初为一家传统的、自上而下的、中国家族控制的公司。现在Acer公司不仅发展成为一家令人难以置信的高盈利（其年收益逾6000万美元）公司，而且也拥有独特的组织结构。Acer公司将未来构筑在一个松散联系的公司集团之上，构成集团的所有的公共贸易公司全都使用Acer公司这个名称。控制并非来自公司总部，而是基于当地公司接受中国台湾地区公司领导的意愿。如果这种控制有效的话，那么，将集团内公司凝聚在一起的粘合剂便将是Acer公司希望出售的伟大的产品。

福特公司并不是一家新的公司，但却拥有新的组织。为取得供应、设计和生产的效率，福特公司正在对其在欧洲和美国的经营进行合并。并进行了将世界范围的设计活动集中于其全球设计中心的组织重构，目前来自欧洲与美国的工程师和设计师关注的是世界经济，而不是针对他们各自的地区来建造汽车。

这些组织会有效吗？有人持有怀疑的态度，但无论是福特公司的首席执行官 Alex Trotman，还是Acer公司的首席执行官 Stan Shin 都将全力投入这些未来的组织。

资料来源：Based on Barnathan, Engardio; and Winzenburg, 1995; and Treece, Kerwin, and Dawley, 1995.

最好的多国战略并不能保证成功，多国经营战略的实施要求管理人员要建立适当类型的组织。也就是说，管理人员应力图根据他们确信的其国内和多国战略的最佳机制，来设计他们的组织。正如上述案例8-1所表明的，福特公司与Acer电脑公司的总裁都希望其组织重构将会有利地支持其世纪之交的全球战略。在读罢有关这些公司的本章案例后，你就能更充分地理解这些大胆的组织结构设计的内涵。但不管怎么样，你将首先看到适应国际竞争的组织的一些选择及其复杂性。

这一章讨论可用于实施各种多国战略的组织设计选择。什么是组织设计？**组织设计**代表着组织为取得其战略目标而如何从结构上设计下属单位和协调与控制机制。这一章表明拥有正确的组织结构对于多国公司达到其多国战略目标是至关重要的。

在建立组织方面的选择是复杂的和多种多样的。就将产品或服务销抵国内或国际顾客的最佳方式而言，每一种组织设计都有其成本和收益。有些多国公司的组织设计倾向灵活性，这些设计为管理人员将经过调整的产品销往不同的国家或地区市场或利用世界各地的资源提供了组织工具；其他组织设计倾向追求效率，这些设计为管理人员提供了最适合在世界范围内交付最低成本产品的组织。

在考虑多国组织设计之前，本章首先提出对组织设计的考察，并概括有关组织结构的基本背景知识。在这些信息的基础上，本章将讨论多国公司采用的组织结构。最后，本章概括了可供多国公司采用的基本的协调与控制机制。

8.1 组织设计的性质

在设计一个组织过程中存在的两个基本问题是：（1）我们如何在下属单位之间分解工作？（2）我们应如何协调与控制所设立的这些单位？

在一个规模很小的组织内，每个人都在做同样的事和所有的事，几乎没有理由分解工作。但是，随着组织成长，管理人员首先是将工作分解为专业化的工作，不同的人从事不同的作业。而后，当有足够的人从事同一作业并需要监工时，管理人员就将其组织分解为专业化的下属单位。在较小的组织内，下属单位通常被称作部门；而在较大的组织内，分部和子公司成为主要的下属单位。

一旦组织设有专业化的下属单位, 管理人员就必须发展用于协调和控制下属单位工作的机制。例如, 一家制造公司必须确保生产部门按照营销部门向顾客承诺的时间生产出产品。同样, 多国公司必须保证其国外的经营支持母公司的战略目标。有些公司严密监控其下属单位, 它们将决策集中在公司总部, 以保证生产和产品或服务的交付符合严格的标准。而其他公司则通过分散决策控制权来赋予下属单位更多的灵活性。本章的后面将讨论多国公司为什么选择对其下属单位进行严格的或松散的控制。

需要牢记的重要的一点是, 世上不存在最好的组织设计。组织设计的选择在很大程度上取决于战略的选择, 即某些设计方案对实施不同的战略更有效。此外, 设计方案的选择取决于公司的资源, 要成功地调整组织设计, 需要公司拥有必要的人才充实新设立的组织下属单位, 并且有充足的财务资源支持新的组织。对于从事国际经营的公司来说, 正如你所见到的, 关键的问题是公司对当地的应变能力或全球战略导向的程度如何。

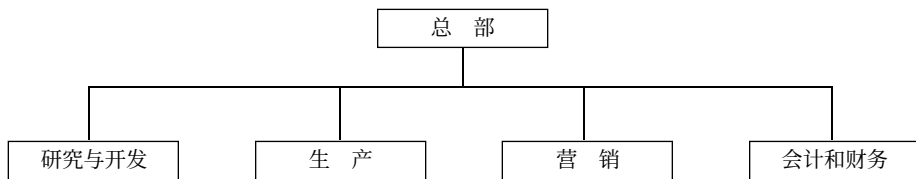
8.1.1 组织结构入门

在了解多国战略实施所需的组织结构之前, 你需要一些有关组织结构的基本知识。为提供这些背景知识, 下一节我们将简要说明管理人员在设计其组织结构时可选择利用的基本结构方案。已读过组织设计课程的学生将会发现这一部分是在帮你复习。

组织通常基于职能、地区、产品或它们的组合将工作分解为部门或分部, 每一种组织方式都有其优势和劣势。公司是基于对实施其所选定战略所需的最佳结构的信念, 来采取其中的一种下属单位形式或几种形式的综合。下面, 本章将比较每一种选择的优势和劣势。

8.1.2 基本职能结构

在**职能结构**中, 部门履行诸如营销或制造等独立的企业职能。职能结构是最简单的组织结构, 正因如此, 绝大多数小公司都采用职能结构。然而, 即使是大公司也经常拥有一些职能性的下属单位。由于大部分组织采用结构图来说明其组织结构, 所以本章将使用每一种假设的或真实的组织结构图来说明组织的类型, 图表8-1表明了一般职能结构的组织图。



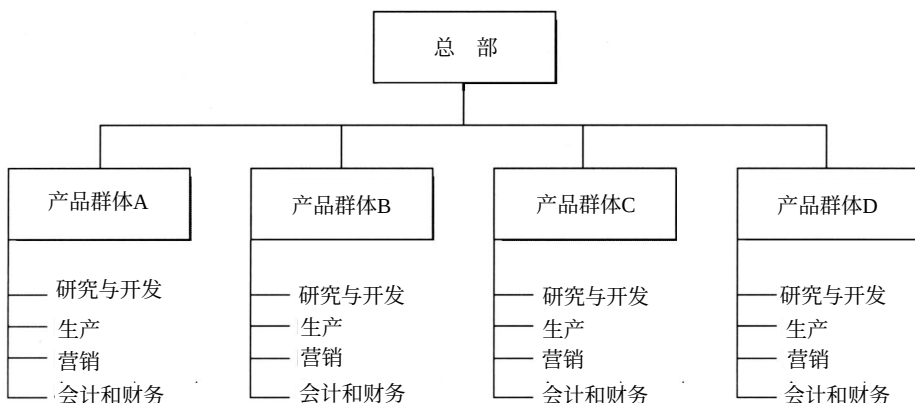
图表8-1 一般的职能结构

为什么组织选择职能结构呢? 下属单位选择职能结构的主要原因是效率, 职能结构可以从每项职能的规模经济中产生效率。当许多人在同一地方从事相同的工作时就会带来成本的节约, 从而导致规模经济。例如, 组织可将所有的营销或制造人员集中在一个下属单位, 该下属单位具有一个辅助员工队伍、一套电话系统以及一种管理制度。然而, 由于职能性下属单位之间相互独立, 各自服务于不同的职能目标, 所以单位之间的协调存在着困难, 对环境变化的反应迟钝。正因为如此, 职能结构最适合于产品较少、地区或顾客类型较少的组织, 当组织面临稳定的环境从而很少需要进行适应性调整时, 这种组织结构也最有效 (Duncan 1979)。

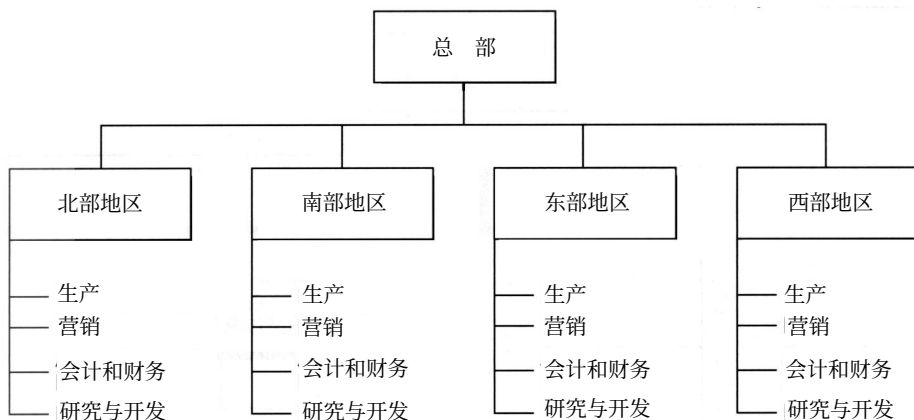
组织面临多种环境会降低职能结构的有效性, 当组织具有多种产品或经营地区分布广泛时, 职能结构就会失去有效性和效率。管理人员对此最普遍的反应是依据产品或地区来组织部门或分部。

8.1.3 基本的产品与地区结构

依据产品或地区来建立部门或下属单位的结构安排分别被称作**产品结构**和**地区结构**。图表8-2和图表8-3表明了简单的产品和地区结构。



图表8-2 一般的产品结构



图表8-3 一般的地区结构

产品或地区组织必须依然履行一个企业的职能任务（如营销、会计），但是，与职能结构相比，产品或地区组织并不将职能集中于独立的下属单位，而是将职能任务重复设置在每一个产品或地区部门。这些职能任务的重复通常需要更多的管理人员及其他人员来管理组织，职能的重复也暴露出产品与地区结构的最大的弱点，即职能规模经济的丧失：这些组织的效率通常低于纯粹的职能组织。

管理人员之所以接受这种产品或地区结构带来的职能效率的损失，是因为以下两个方面的原因：首先，随着顾客集团和产品的多样化发展，跨职能的协调与控制成本也不断提高，这样就抵消了基本职能结构的效率；其次，即使对于小型组织，产品与地区组织也比相对效率较高的职能结构具有竞争优势。

地区结构便于公司服务于依地区不同而不同的顾客需要。与服务所有顾客的大型职能组织不同，较小的地区性组织将所有的职能活动集中于服务本地区顾客的特殊需要。由于组织强调特定的顾客集团，所以，管理人员可以更容易、更快地识别顾客的需要，并相应地调整产品。

当管理人员相信一种产品或产品类别足以特殊到要求将职能活动集中于一类产品或服务时，他们就将选择产品结构。这种结构会带来支持不同产品类型的强有力的跨职能领域的协调。导致选择

产品结构的压力来自产品的特殊性、变革的技术或不同的产品与不同的顾客群之间的联系。

几乎没有几家组织采用纯粹单一的组织形式。每个组织都面临着对效率、产品类型和顾客需要的特有的权衡，它们会按照它们相信最能实施其战略的混合方式来设计其组织，这些可能包括职能、地区和产品单位在内的混合形式的组织被称为**混合结构**。

8.2 服务于多国战略的组织结构

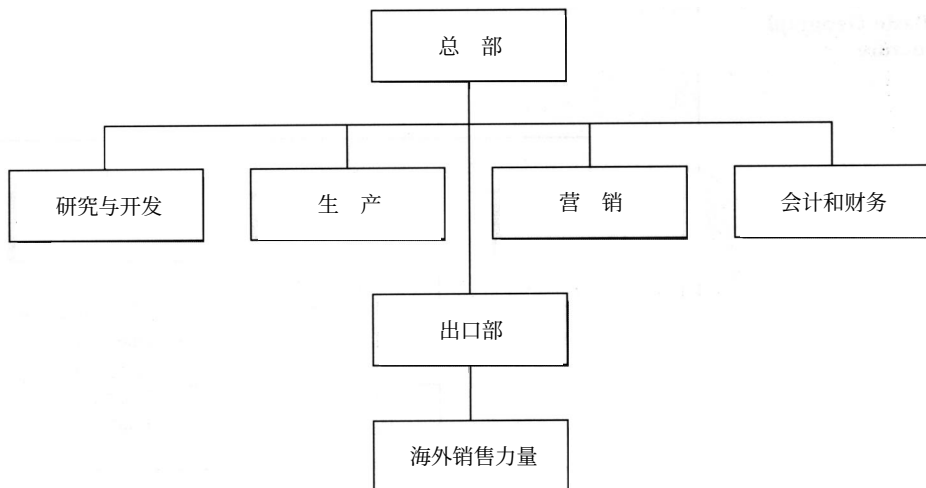
公司在国际化的初期很少改变其基本的组织结构。绝大多数公司最初是作为被动的出口商，只是利用在国内销售中使用的相同的结构、程序和人员来完成定单。即使是更大地参与出口，公司也经常避免改变基本的组织结构。而是利用其他公司提供的国际专门知识来管理其出口经营。正如第5章所表明的，出口管理公司或出口贸易公司为不具备管理其出口经营所需资源或技能的公司管理出口业务。

同样，选择许可方式作为国际参与战略对国内组织结构也没有什么影响。许可方只需洽谈合同和收取适当的技术转让费，许可方的公司律师可以洽谈许可合同，其管理人员可以监督许可合同的执行。但是，受让方组织则必须解决将一种产品或服务打入国外市场所带来的大多数组织问题。

当国际销售对公司的成功具有核心意义时，更高级的多国战略和参与战略通常便成为公司总体经营战略的重要组成部分。结果，公司开始建立适当的组织结构管理其多国经营，实施其多国战略。下一节集中讨论采用上述多国战略和参与战略的公司可利用的组织结构选择。

8.2.1 出口部

当出口占公司销售的很大比重并且公司希望对其出口经营实施更大的控制时，管理人员经常建立独立的**出口部**。独立的部门表明高层管理相信，投资于出口的人力资源与财务资源是支持和扩大国际销售所必需的。出口部负责所有产品的所有的国际客户，出口部的管理人员经常控制对国际市场的产品定价与促销，该部人员具备特定国家或产品的专门知识，出口部经理有责任处理与出口管理公司、国外分销商和国外客户之间的关系。当公司采用直接出口战略时，其他国家的销售代理也可能向出口部管理部门提交报告。图表8-4表明的是拥有职能结构和出口部的假想的组织图。



图表8-4 设有出口部的职能结构

随着公司的发展超越了出口与许可方式的起步阶段，它们便需要更高级的组织结构来实施更复杂的多国战略。这些更复杂的结构包括国际分部、世界地区结构和产品结构、世界矩阵结构和跨国网络结构。

在详细讨论更复杂的多国结构之前，有必要介绍有关多国公司在国外设立的下属单位类型的一些背景。

8.2.2 国外子公司

更复杂的多国组织结构支持包括在外国直接投资在内的参与战略。这意味着设立母公司的海外下属单位，这些下属单位被称为子公司。**国外子公司**是多国公司设在母公司总部所在国以外其他国家的下属单位，国外子公司是国际商务中日益增长的成分。例如，据联合国估计，4万家以上的多国公司在世界范围拥有270 000家以上的国外子公司（UNCTAD 1996）。

多国公司采用一些国外子公司的类型。对于遵循多地区战略的公司，国外子公司经常是母公司的“微缩”（Beamish et al.1994），这一类子公司被称为**微缩子公司**，它是母公司缩小后的版本。它采用与母公司相同的技术和产品，但在较小的规模上运营，通过生产严格服务于当地市场的产品与服务，这类微缩子公司可以适应当地条件，支持多地区战略。

微缩子公司利用的外派人员极少，主要由当地经理管理组织，来自总部的影响也很小。由于来自总部的自主权，微缩子公司通常是作为利润中心。在一个利润中心，公司总部是利用诸如投资收益等财务绩效手段基于单位赢利来考核当地管理人员的。微缩子公司极少对诸如向世界其他地区提供研究与开发或制造这样的公司范围的目标做出贡献。

与微缩子公司相对的是**跨国子公司**，这类子公司支持以区域优势为基础的多国公司战略。跨国子公司没有公司范围的形式与职能，每个子公司尽力服务于公司目标。

作为对当地条件的反应，一国的跨国子公司可能生产某些适当地偏好的产品。例如，多国公司经常在当地生产消费品，诸如洗涤用品就需要进行调整来适应当地的文化偏好、洗涤技术和供水特点。为提高公司的总体效率，其他国家的跨国子公司可能生产供应世界市场的产品。为增强组织学习，任何地方的跨国子公司可能向母公司提供有关当地市场的信息，帮助解决世界其他地方单位的困难，或开发新的技术。例如，荷兰飞利浦公司的第一台立体声彩色电视机就是由其在澳大利亚的子公司开发的（Bartlett and Ghoshal 1989）。

为实施以区位优势为基础的跨国战略，多国公司将其子公司配置在不同的国家来利用要素成本（如廉价的劳动力或原材料），或利用其他要素（如受过教育的劳动力或特殊技能），或进入一国市场。例如，杜邦公司赋予其瑞士子公司莱卡（Lycra）在世界范围的经营控制权，以便利用其特殊的生产与管理技能集中的优势。多国公司如何利用其子公司获取当地优势的例子在下面的案例 8-2 中将得到体现。

案例8-2 转移当地创新和产品开发技能

在有利可图的欧洲织物软化剂市场，联合利华公司追踪宝洁公司的产品而命名为 Lenor，其目的是为了拯救联合利华公司的德国子公司。德国人采用一种新的营销手段和被称之为“Kuschelweich”（在英语中为“拥抱”）的产品定位战略，即20年代流行于美国的衣服软化剂的连衫衬裤的标志。消费者确认了软与真实的想法，这种想法在德国运用得非常好。联合利华公司最初是在整个欧洲来使用，而后发展到美国。在美国这种产品变为“Snuggle”；在澳大利亚变为“Huggy”；在法国变为“Cajoline”；在意大利变为“Coccolino”。在软化剂目录中，这种产品的市场份额增长了3倍。

惠普公司鼓励联合利华公司的子公司成为跨国公司，并作为其产品创新与开发的全球性基地。在马来西亚的 Penang 工厂对于许多微波元件产品和硬盘驱动器负有全球范围的责任。在1970年，惠普公司的新加坡子公司还仅仅组装键盘，而现在它已成为个人电脑、数字化产品和便携式喷墨打印机的全球生产与研发中心。

资料来源：Based on Bartlett and Ghoshal 1989, 119; and Business Week Online 1994d.

一些国外子公司起步时仅作为销售机构，而后开始履行其他职能。在另一国家制造产品之前，公司通常通过设立国外销售机构来进行市场试验。如果前景看好，公司就将投资建立工厂和设备在当地进行生产；相反，如果其他子公司依然保持起步时的状态，仍是作为母公司或其他子公司的原材料供应商，那么，这些单位通常不具备制造或销售能力。例如，不列颠石油公司等主要石油公司的许多子公司仅仅是为了供应原材料。最后，有些多国公司利用其子公司作为离岸生产或装配工厂，然后将产品再返销总部所在国家。

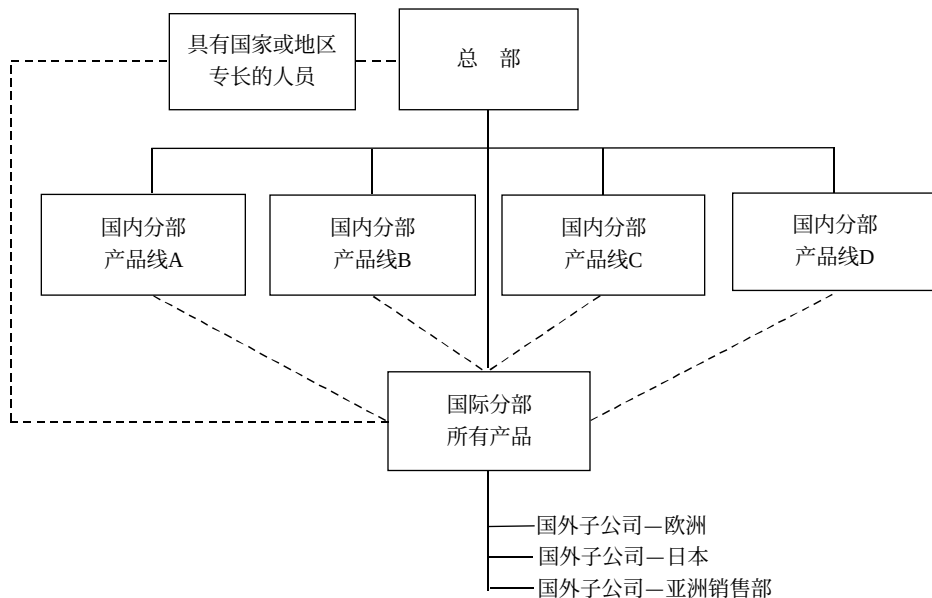
绝大多数子公司既不是纯粹的微缩子公司，也不是跨国子公司，国外子公司则通常采取许多不同的形式并具有多种不同的职能。多国公司基于某些因素来为其子公司选择职能的组合，这些因素包括：(1)公司的多国战略；(2)子公司的能力和资源；(3)在其他国家设立和管理下属单位的经济与政治风险；(4)子公司如何纳入多国公司总体结构。

国外子公司为多国经营的运作提供结构上的屏障，即一旦公司发展超越了简单出口阶段，国外子公司就会成为多国公司为实施其多国战略而采用的组织设计的重要组成部分。根据国外子公司的背景知识，我们现在来考察多国公司如何利用各种组织结构来实施其多国战略。

8.2.3 国际分部

随着公司扩大其销售力量的规模和在其他国家开展生产经营，出口部门通常随之成长为**国际分部**。国际分部在许多方面不同于出口部门，它通常规模较大并拥有较大的责任，除管理出口和销售力量之外，国际分部监督履行多种职能的国外子公司，其中绝大多数是销售单位，但是，在其他国家采购原材料和生产公司产品的单位也很普遍。国际分部还拥有富有广泛国际经验的职员，高层管理者期望这些人员履行诸如洽谈许可贸易与合资协议、翻译促销材料或提供有关不同国家文化与社会制度专门知识等职能。

图表8-5给出了国际分部在国内产品结构下的例证。在该例子中，国际分部负责在欧洲及日本的所有产品并控制国外子公司，以及控制亚洲其他地区总体销售力量。



图表8-5 国内产品结构中的国际分部

国际分部结构最近在大公司中的普及程度有所下降 (Humes,1993)。对于在许多国家从事多种产品经营的公司，它被认为不是一种有效的多国组织结构 (Stopford and Wells,1972)。但是，对于

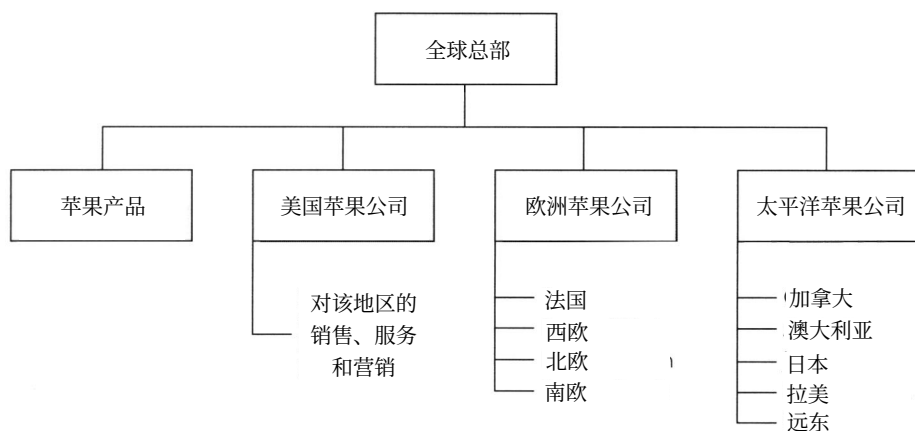
中等规模、经营的产品和国家地区有限的公司来说，国际分部结构依然是一种普遍的、潜在有效的组织结构。

为什么公司经常随着其在产品与国家地区方面国际经营的扩大而放弃国际分部结构呢？这存在着多种原因。第一，过多的产品通常超过了国际分部的能力。例如在销售方面，国际分部人员难以掌握全部产品线及其在世界范围内的销售；第二，当经营所在的不同国家区位的数量增长时，国际分部就难以管理多地区或地区性的调整，距离遥远的总部部门如何能够了解当地需要并进行相应地调整呢？第三，国际分部使得实施利用世界范围产品或区位优势的国际战略更加难以实施，因为，国际分部割裂了与总部基地分部的国际联系，这些分部难以将整个世界市场视为一个整体市场。分部注重产品，而非市场。母国基地产品分部也难以将世界范围的生产和研发区位视为全球平台。相反，对于设立国际分部的绝大多数公司而言，国内市场是王牌，而国际问题是国际分部的“问题”。

要克服国际分部的缺陷，多国公司具有多种选择，这包括世界产品结构、世界地区结构、矩阵结构和跨国网络结构。下一节首先讨论世界地区结构和产品结构。

8.2.4 世界地区结构和世界产品结构

在**世界地区结构**中（如图表8-6所示），地区或国家成为多国公司以地区划分的分部。选择世界地区分部结构的主要原因是实施多地区战略，因为具有多地区战略的公司需要依据国家或地区不同而实现其产品或服务的差异化，因此，需要具有最大的地区灵活性的组织设计。在世界地区结构下拥有半自主权的以国家或地区为基础的下属单位提供了调整或开发满足当地或地区特殊需要的产品的灵活性。

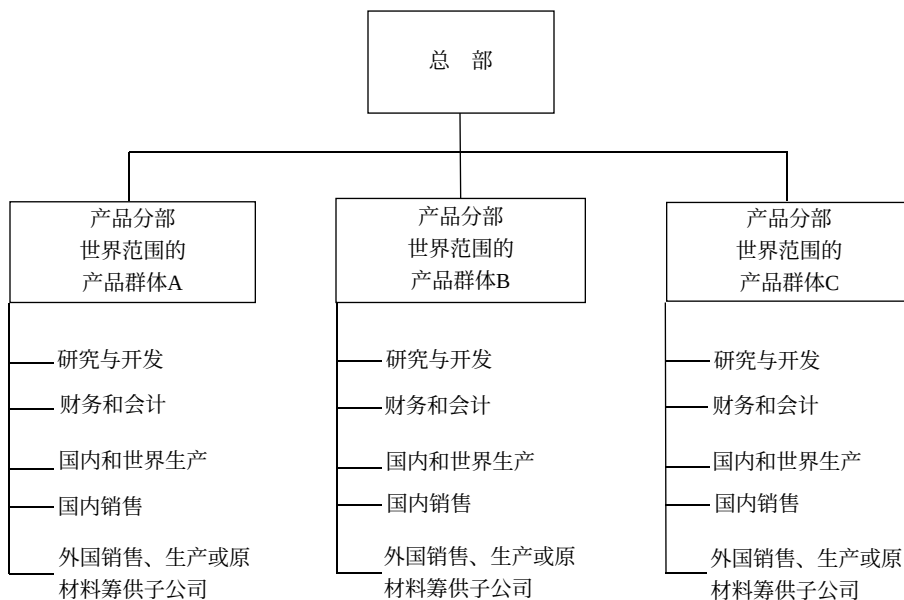


资料来源：Adapted from *New York Times* 1989。

图表8-6 苹果公司的世界地区结构简图

从应用性来看，即使对于采取多地区战略的公司而言，国家级分部也只有当市场规模或重要性足以支持独立组织时才能存在，独立分部对诸如美国、法国、德国或日本这样的大市场国家才有意义。地区分部将相似的小国组合在一起，例如像将意大利、西班牙和葡萄牙组合起来的南欧分部。对地区战略家来说，国家的组合应尽量地大，这种组合主要是基于对顾客需要的相似性和单一产品效率的权衡。图表8-6表明了苹果计算机公司的世界地区结构。苹果公司在一些市场（法国和日本）有独立的国家层次单位；在其他市场（北欧）设有地区层次性质的单位。

产品分部构成**世界产品结构**的基本单位，如图表8-7所示，每个产品分部承担在世界范围内生产和销售其产品或服务责任，产品结构支持以世界产品生产和销售为核心的战略，它通常被认为是实施国际战略的理想结构。在国际战略中，公司试图通过销售世界产品而将上游活动设在母国来获取规模经济。



图表8-7 世界产品结构

世界产品结构之所以能够支持国际战略,是因为它们提供了组织与集中为世界市场生产和销售相似产品的有效途径。世界产品结构牺牲了源于地区结构的地方调整优势,但换取了产品开发与制造的规模经济。例如,在本章案例中,福特汽车公司希望通过提高效率每年节约 30 亿美元。为实施福特公司的 2000 年战略,公司计划放弃其部分地区结构,合并前北美和欧洲分部,5 个“汽车研究中心”负有世界范围开发新的卡车与轿车的责任,通过利用较少的全球供应商和取消产品开发上的重复带来成本上的节约 (Business Week Online, 1994a; Treece, Kerwin, and Dawley 1995)。福特公司或其他强调产品比地区更重要的公司所面临的危险是其产品可能无法取悦于任何地方市场。

在理想的世界产品结构中，所有的价值观念职能（除销售外）都将保留在母国公司。但是，这几乎是不可能的，因为战略、后勤或政治上的考虑会导致采取世界产品结构的公司在国外区位履行某些职能（如供应、制造或售后服务）。在这些情况下，产品分部的总部依然集中控制研究与开发、制造和国际营销战略，这意味着当采用国外子公司形式时，这些子公司几乎没有任何自主权。

世界产品结构中的国外子公司可能生产世界产品或零部件、供应原材料或只专门从事当地销售，然而，它们服务于产品分部总部导向的产品目标。生产型或供应型子公司经常很少考虑当地市场；而销售子公司，很少对这种总部导向型的世界营销战略进行适应当地市场的调整；产品结构中的制造子公司可能为全球市场生产零部件产品，再将这些产品返销到母国进行最后组装。在这种情况下，姊妹销售子公司可能再进口此最终产品然后在当地市场上销售（Beamish et al. 1994,154-55）。例如，美国飞机制造商波音公司的许多飞机零部件是在美国以外的其他地方生产的，而后，零部件生产国的航空公司再购买完整的波音飞机。

在竞争极强的世界计算机行业，IBM公司正从多地区销售战略转向产品导向战略，正如在多国管理挑战中所阐明的，配合这种战略导向的转变，该公司必须解散其地区单位，建立新的以产品为基础的组织。那么你预期在这种变化中会出现什么问题呢？

多国管理挑战

巨大的兰色欧洲 (IBM欧洲公司) 能改变它的结构吗

在IBM的旧模式中，国家层次的生产属于独立的领域，一切工作均由其董事会、首席执行官们以及工程人员、财务和销售队伍完成。这些子公司是真正意义上的总部微型复制品。但是，国家间

旧的藩篱正在被打破。在欧洲，国家层次的管理人员不再制订战略，取而代之的角色是充当当地IBM的大使，负责取悦客户和推销IBM理念。这样，那些在旧的地区结构中曾管理过一个公司或一个地区的人发现，他们的角色有了很大程度的转变，责任有了很大程度的减少。现在，在具有较强烈的产品导向结构中，覆盖欧洲的工业集团经理拥有了这份权力。他们领导着新型的行业部门团队，并向负责IBM世界范围业务的14个工业集团中的一个集团报告。

由地区结构转向产品结构并非是一件容易的事情。原先的管理人员发现其角色发生变化时，可能会抵制，而且地区调整目标要服从于产品效率目标。但不管怎么样，IBM感觉到要在激烈竞争的全球工业中面对挑战，这种组织结构的中断是必要的。

资料来源：Based on *Business Week Online*, 1994b.

8.2.5 混合结构与世界矩阵结构

世界产品结构与世界地区结构对于实施多国战略都具有优势和劣势。产品结构最适合支持强调全球产品与合理化（世界产品利用世界范围内低成本原材料来源和世界营销战略）的战略；地区结构最适合支持强调当地适应性调整（管理人员通常是当地人员并对当地需要敏感）的战略。但是，绝大多数多国公司采取的战略既包括对当地调整的考虑，又包括对全球化的经济与产品发展利益的考虑。结果，几乎所有的多国公司都拥有混合结构。产品的性质决定重点是放在公司的产品一边还是地区一边（产品的全球化程度如何？），同时决定着市场的性质（主要市场的复杂性及差异）。

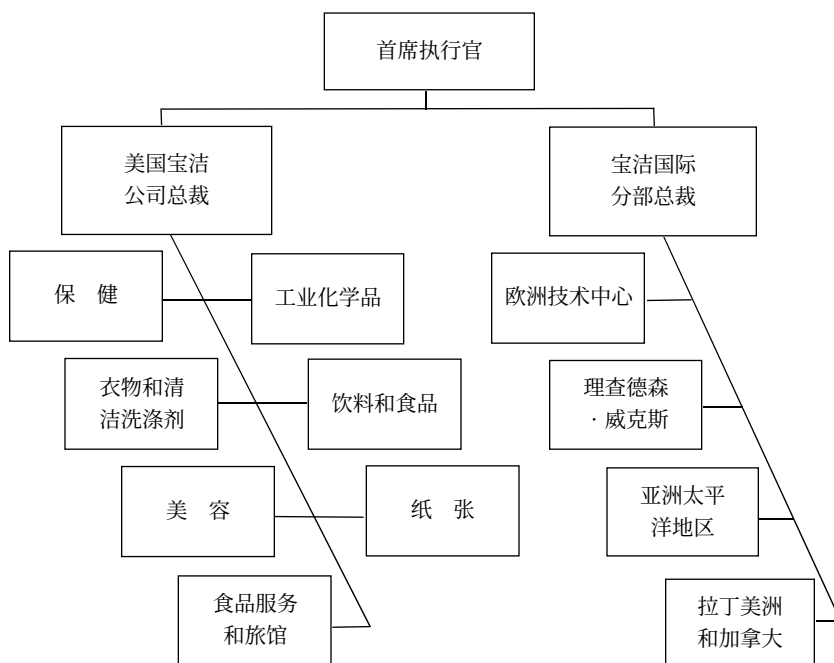
例如在索尼公司总部，虽然世界产品组的管理人员对其业务实施广泛的监督，但是，索尼公司也仍然强调地区方面的需要，将公司的全球经营划分为日本、北美、欧洲和世界其他地区等 4 个大区。生产消费品的巨型公司联合利华 PLC 公司拥有在以下 3 个地区设立地区经理的区域性组织结构：非洲/中东、拉丁美洲和东亚 / 太平洋地区。然而，欧洲和北美的经理向世界产品协调者报告 (Business Week Online, 1994a)。在下面的案例 8-3 中，我们将看到宝洁公司是如何运用一种基于国际分部但也设有地区子公司这样的混合结构，来弥补传统国际分部如图表 8-8 所示的弱点的。

案例8-3 宝洁公司的一种混合结构

宝洁公司是为数不多的仍采用国际分部作为主要组织形式的大型跨国公司之一。宝洁公司按照产品分部形式来构建其在美国的公司，同时按照国际分部形式来组织其国际生产。我们的讨论将表明，对于一个拥有从洗衣皂到保健与美容护理产品等 40 大类产品的公司来讲，国际分部将不能很良好地运转，然而，宝洁公司却是一个运用成功的公司。

为什么它能够在宝洁公司有效地运转呢？它是如何运转的呢？从许多方面讲，宝洁公司的国际分部是与其在美国的总部相平行的部门。国际分部之下是一个混合的地区与产品组织，它将公司在世界范围分为三个大陆集团，其中欧洲被分为两个广义的产品集团。在欧洲，理查德森·威克斯负责健康与美容护理产品，同时欧洲技术中心控制着其他产品。图表8-8显示的是简化了的宝洁公司的组织图。

在宝洁公司的国际分部之下是地区性组织，因为对于宝洁公司生产的诸如面包和黄油这样的消费产品而言，地区性调整是十分必要的。地区经理有责任重视本地区的产品开发需求。然而，虽然在组织图上没有标明，但是这些地区经理还应应对世界范围的产品开发负有责任。如果一个地区开发出一种好的产品，那么，公司文化和高层管理的期望就会鼓励将这种信息与美国以及其他地区的产品分部共享。



资料来源：Based on Humes 1993, 141-46, 244.

图表8-8 宝洁公司混合结构中的国际分部

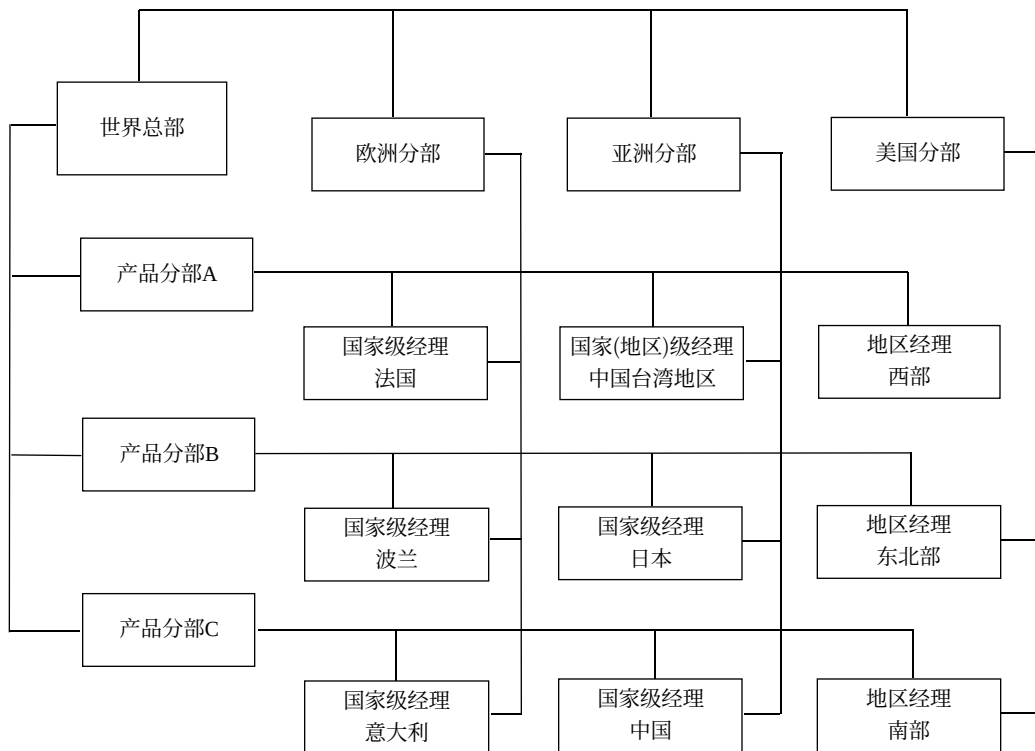
为平衡地区结构与产品结构的利益和协调混合的产品与地区性下属单位，有些多国公司建立了**世界矩阵结构**。与大多数混合组织结构不同，世界矩阵结构（如图表 8-9所示）是一个对称性的组织：它在产品类型和地区分部两个方面具有相同的授权路线。矩阵结构为公司同时实施地方性战略和全球性战略提供了理想的组织结构，地区分部注重国别的反应能力；而产品分部注重全球效率。只有当对地区调整方面的环境需要与同规模经济相关的产品标准化方面的环境需要趋于相等时，矩阵结构才能最好地发挥作用。如果没有这些接近等同的需要，组织将根据哪一方面对竞争优势更为重要而演变成产品结构或地区结构。

在理论上讲，矩阵组织会产生高质量的决策，因为两个或更多的经理要就如何平衡当地与世界性的需要达成一致的意见。处于产品分部和地区分部结合点位置上的经理被称为“双重领导的经理”，因为他们有来自公司产品方面的上司和来自公司地区方面的上司。产品上司们倾向强调诸如效率和世界产品等目标，而地区上司则倾向于强调当地市场的调整。这些利益上的冲突意味着要在全球化和地区化压力之间寻求一种平衡，因此，对于所有层次的管理人员来讲，矩阵结构要求不断地补偿产品需要和地区需要。

要成功地平衡存在于全球需要与地方需要之间的内在冲突，矩阵组织需要广泛的资源用于经理之间的沟通。中层经理与上层经理必须具备良好的人际关系技能，这样才能解决产品与地区之间的利益冲突所产生的无法避免的人事冲突。中层经理还必须学会与通常具有竞争利益的双重上司相处，高层经理转而准备解决地区经理与产品经理之间的冲突。

矩阵结构是否值得这种努力呢？在 80 年代，矩阵结构是对全球-当地两难困境在组织上的一种解决方法。但是最近，矩阵结构开始受到责难，因为产品经理与地区经理之间的一致性决策被证明是缓慢而繁琐的。在许多组织中，矩阵变得太官僚，存在太多的会议和太多的冲突。例如，诸如下面案例 8-4 讨论的皇家荷兰/壳牌集团等一些组织放弃了其矩阵结构而回到产品结构。其他一些组织为进行更有灵活性的迅速的决策，已经对其矩阵结构进行了重新设计。在这些更具弹性的矩阵结构中，矩阵管理层根据需要要在产品和地区方面的关键性决策加强了集中管理。例如，具有独特性的地区可能要求具有更为特殊的战略的自由。面对这种情况，美国电话电报公司和欧文斯·科宁

(Owens-Corning) 玻璃纤维公司在中国建立了具有高度自主权的单位。他们相信中国当地与亚洲市场变化迅速, 以致于当地经理(包括中国的和外派的)需要很大的自主权以寻找机遇(Business Week Online 1994d)。



图表8-9 世界矩阵结构

案例8-4 壳牌石油公司的激进变革

在1995年3月29日, 公司主席葛尼路斯 A. J. 赫斯特拉特尔 (Cornelius A. J. Herkstruter) 宣布了一项对皇家荷兰/壳牌石油集团进行改组的激进方案。在他于伦敦和海牙的公司总部发表的讲话中, 宣布矩阵组织结构已经成为过去, 取而代之的是将向高级主管小组报告的诸如勘探、生产与化学等全球产品分部。这些主管将拥有集中的决策权, 不再与国家或职能部门经理分享这种权力。

壳牌公司旧的矩阵组织是相当复杂的。对于多国公司来讲, 大部分矩阵组织将两种(通常为地区和产品)组织设计结合在一起, 而壳牌公司的矩阵结构是多维的, 一些管理人员既是职能分部经理, 又是产品分部经理, 还是地区分部经理。比如, 一位财务主管有一个职能分部上司(如财务执行总裁 CFO)、一个国家层次的上司和一个产品分部上司(如化学制剂产品上司)。

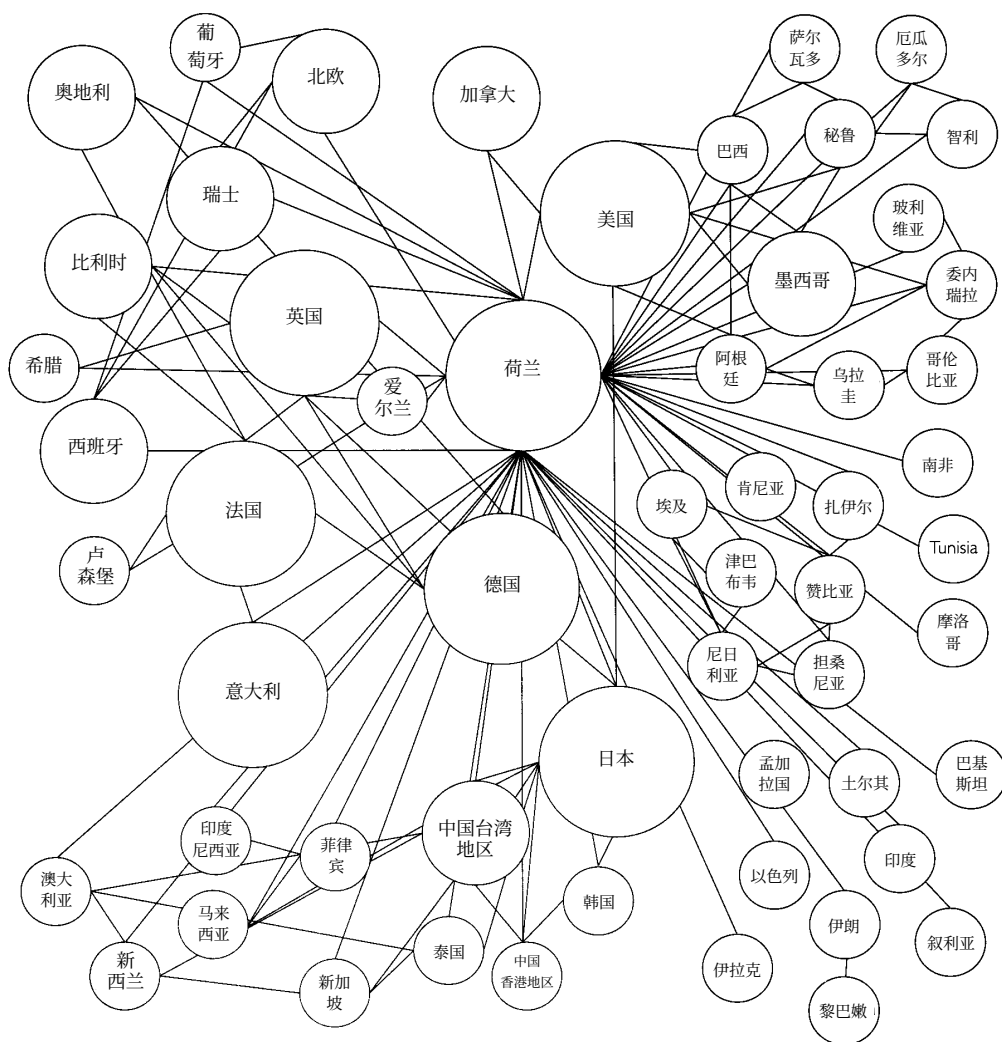
现在, 该公司主席确信, 过去的几年里, 壳牌公司复杂的矩阵组织导致了其严重的官僚作风。因为矩阵结构需要的管理人员太多, 并且, 矩阵组织的会议与意见统一的决策方式降低了决策的速度。为在石油行业中保持竞争力, 行业分析专家认为, 壳牌公司必须取消许多管理职位, 尽快地找到商业机会。

资料来源: Based on Dwyer and Dawley 1995.

国际商务竞争的日趋激烈和复杂带来了以地区和产品为焦点的战略以外的其他战略的发展。在以前，我们已经提到这形成了跨国战略，为有效地实施这一战略，还需要有一种新的组织形式，这就是跨国网络结构。

8.2.6 跨国网络结构

跨国网络结构代表着对具有当地反应能力，并且利用全球规模经济、寻找诸如全球知识来源等地方优势的复杂需要的一种最新的解决方法。与矩阵结构一样，跨国网络结构试图获取各种组织结构方案的所有优势，它综合了职能、产品和地区的下属单位。但是，与具有对称性的矩阵结构不同，跨国网络结构不具备基本形式，它不具有对称性或组织的产品与地区之间的平衡。代之的是，跨国网络结构是一种连接世界范围内不同类型子公司的网络，处于网络中心结点的单位协调产品、职能和地区方面的信息。不同的产品类型单位与地区单位具有不同的结构，通常没有两个下属单位是完全相同的。跨国单位的演变是为了利用其所在世界某一地方的资源、人才和市场机会，这些资源、人才和思想可以全方位流动。



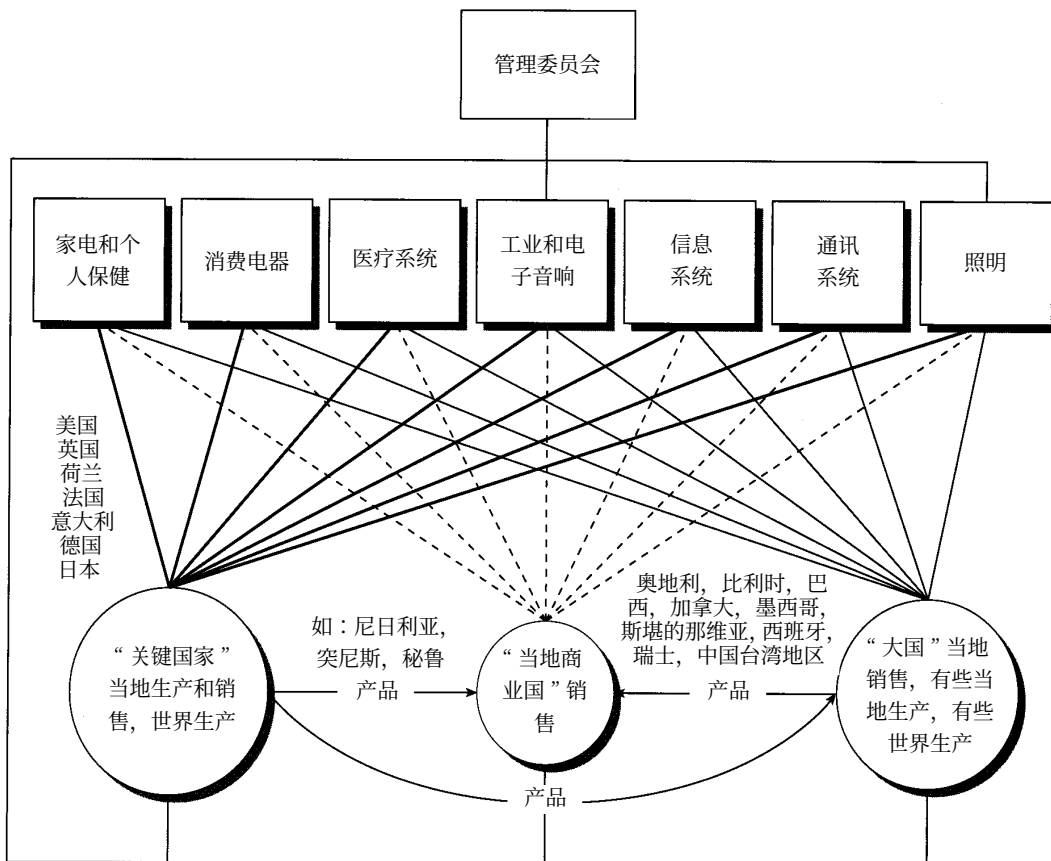
资料来源：Choshal and Bartlett 1990, 605. Used with permission.

图表8-10 飞利浦公司跨国结构的地区联系

荷兰的多国公司 N.V. 飞利浦公司是跨国网络的一个典型例证。该公司在 6 个不同的国家从事经营活动，其生产的产品从国防系统到灯泡等多种多样。该公司拥有根据产品相似性划分的 60 个产品亚类基础上的 8 个产品分部，每个产品分部都拥有世界范围的子公司。子公司可能集中于一种产品或一定范围的产品，子公司可能专业化于研究与开发、制造或对世界或地区市场的营销，还有些子公司只集中于销售。一些子公司高度独立于总部，而其他单位却受到总部的严格控制。

在地区方面，飞利浦公司将世界划分为三类：包括荷兰和美国在内的“关键国家”，在这些国家为当地和世界市场生产，控制当地销售；包括墨西哥和比利时在内的“大国”，在这些国家拥有一些当地和世界范围的生产设施，并进行当地销售；“当地经营国家”是一些小国，在这些国家设立的主要是销售单位，这些单位从产品分部在其他国家的世界生产中心进口产品。飞利浦公司的所有这些设计选择的目的是最大限度地提高效率、组织学习和当地反应能力（Ghoshal and Barlett 1990, 604; Humes 1993, 252-59）。

关于如何看待飞利浦公司这样一个十分复杂的跨国网络结构，图表 8-10 和图表 8-11 分别表明了两种不同观点。一种观点注重区位之间的地理联系；另一种观点则注重不同地区的职能方面。另一家经常被认为拥有原型跨国结构的公司是 ABB 公司。下面的案例 8-5 就是探讨 ABB 公司的跨国网络结构，即被公司前执行总裁命名为“宽松矩阵”的组织结构。



资料来源：Adapted from Humes 1993, 256-57.

图表8-11 飞利浦公司跨国结构的产品联系

案例8-5 ABB公司：一个具有矩阵结构和跨国经营特征的组织

ABB公司是一家总部在瑞士的、规模大于西屋公司并希望与通用电器公司（GE）为伍的电器设备公司。虽然总部在瑞士苏黎世，但是公司的13位高级经理在开会时只用英语交谈。英语是一种通用的语言，但它对绝大多数经理（只有一名经理除外）而言，却是一门外国语言。这种会议语言的选择使ABB公司的全球文化人格化了。

按照ABB公司前执行总裁柏西·巴尼维克（Percy Barnevik）的观点，ABB公司的组织是一种松散的、分权式的矩阵组织。ABB公司有大约100名国家经理，其中大部分来自相同的国家；65名全球经理领导以下若干产品细分而成的产品分部：运输；工艺自动化；环保设备；财务服务；电器设备；以及发电及其电的传输和分配。矩阵结构在1100家当地公司层次产生具有两个上司的经理，这些当地公司的经理必须面对负责当地经营的国家层次的上司和负责世界效率的全球经理。

由于矩阵是不平衡的，并且下属单位的职能也不一致，所以，组织是跨国性的。根据实际情况，国家层次的或负责全球产品的上司可以拥有控制权。ABB公司的组织文化鼓励在产品线内部共享技术和产品。比如，ABB公司的美国蒸汽涡轮经营就采用由瑞士公司开发的技术来修理利用美国技术制造的设备。对于“不是这里发明”的事物，并不存在抵制倾向，管理层甚至希望当地管理的工厂也参与到全球合作中来。例如，坐落在16个国家的31个变压器工厂每月通过德国曼汉的全球细分的地区总部来共享其所有的绩效数据，甚至如果一个工厂出现问题，全球总部希望可以从所有的工厂得到解决方案。

资料来源：Based on Taylor 1991; and Rapoport, 1992.

跨国网络的基本结构框架是由三种因素构成的：分散的下属单位、专业化经营和相互依存的联系（Bartlett and Ghoshal 1989, 89-94）。如上所述，跨国网络结构利用灵活的跨国子公司作为基本结构单位。

分散的下属单位意味着管理层将子公司设立在世界范围内对公司有利的任何地方。有些子公司利用较低要素成本（如较低的劳动力成本）；而其他单位则提供有关新技术、新战略和消费者趋势的信息，所有的下属单位都试图利用世界范围的管理与技术人才。下面的案例8-6表明两家美国公司是如何利用不同国家的工程师生产关键产品的。

案例8-6 人才到处有——一家无国界公司寻求低成本人才

以电信和信息高速公路的发展为动力，中国台湾地区台北市、爱丁堡、新加坡等城市正成为技术突破和全球范围内产品开发的中心。在这些地区拥有子公司的跨国公司可以找到从软件开发到建筑等领域的有才能的工人。例如，摩托罗拉公司雇佣了75名新加坡当地工程师设计其最初的寻呼机；北方电信有限公司希望雇佣250名中国工程师在北京开发生产软件、蜂窝电话和多媒体设备。

海外人才队伍的很大吸引力是在价格上。比如，在中国台湾地区，合格的电路板设计工程师能赚到大约25 000美元；在中国或印度，雇佣同样高层次的人才的花费却不足10 000美元；而在加利福尼亚或波士顿，同样的人才却要花费60 000到100 000美元。

资料来源：Based on Business Week Online 1994d.

专业化经营意味着下属单位专业化于特定的产品线、不同的研究领域和不同的营销领域。专业化是建立在下属单位利用公司子公司所在的每个地方和任何地方专门知识或其他资源扩散的基础之

上。例如，飞利浦公司拥有8个设立在6个国家的研究实验室，其中有些单位拥有广泛的指令，如在Eindhoven的飞利浦公司的中心实验室；而其他单位集中于特殊领域，如在联合王国红山的晶体管电子学实验室（Bartlett and Ghoshal 1989, 91）。

为了管理分散的和专业化的下属单位，**相互依存的联系**必须存在。在相互依存的联系中，各单位共享源源不断的信息和资源。要做到这一点，跨国网络通常要建立以最新技术为基础的通信系统。例如，通用电器公司家电公司的执行总裁理查德·斯顿西弗（Richard Stonesifer）在每个星期五上午7点都与其亚洲同事举行电视会议，在随后的五个小时里，他将伴随着升起的太阳同从美洲到亚洲的经理们召开电视会议（Business Week 1994d）。

下面的多国公司管理概要提供了上述各种跨国活动的其他现实世界的例证。



多国管理概要

跨国活动

由于跨国模型没有固定的组织成分和活动，所以在组织设计中，应考虑下列公司是如何将跨国活动纳入组织设计中的。

- 为快速决策，实现组织结构扁平化。ABB公司在140多个国家从事经营，但在最高层管理与经营单位之间仍只有一个管理层次。

- 为缩短产品生命周期，分散研究与开发。芬兰的蜂窝电话制造商——诺基亚（Nokia）公司将其工厂层次的研究与开发部门设置在世界5个工厂之中，各厂工程同时进行，并且，公司文化鼓励与设在各个国家的工厂分享任何有价值的工程信息。

- 寻找全球产品。德克萨斯仪器公司建立了受命为公司在世界范围内寻找潜在全球产品的小组。

- 利用世界范围的人才。ABB公司在瑞士设计机车，在瑞典设计高速列车。新加坡的工程师为摩托罗拉公司设计一种新型的寻呼机。

- 整合工厂劳动力。在新加坡工厂的员工与其美国姊妹工厂的员工之间建立合作性文化，摩托罗拉公司将员工们带到科罗拉多的一个旅游胜地进行外向（Outward Bound-Style）型团队建设游戏。

- 使用电子邮件和信息系统。联合利华PLC公司在全世界有31 000名员工，他们通过电子邮件或Lotus便条进行通讯联系。墨西哥的Cemento Mexicanos公司按一个键就能够分辨其西班牙子公司生产的烤炉所使用的能源。

资料来源：Based on Beamish, 1994, 158; Business Week Online 1994c; and Business Week Online 1994e.

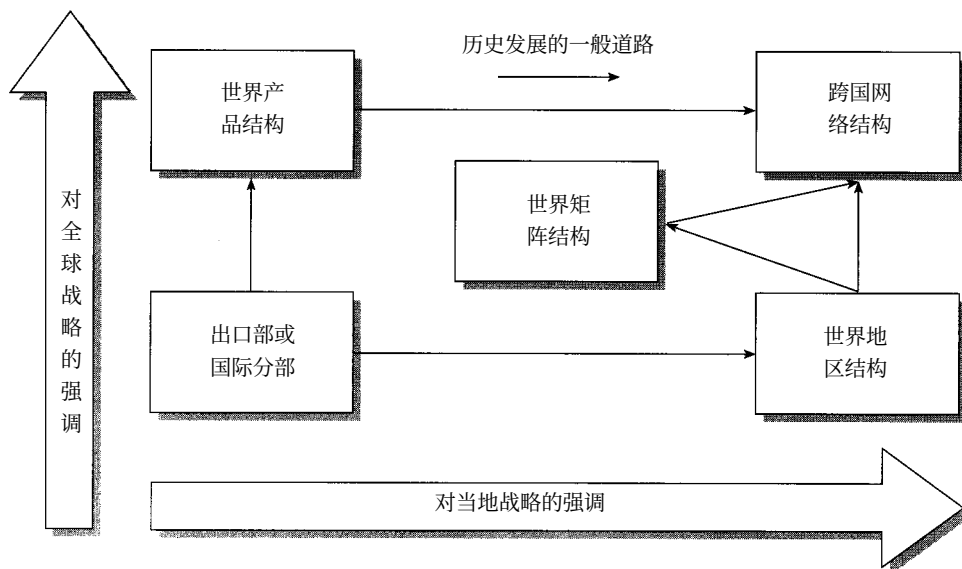


8.3 多国战略与结构：总论

图表8-12表明了多国战略的选择与组织结构选择之间的关系，每一种战略之间的联系也表明了多国组织结构演进的“典型”路径。

国家与地区反应能力的战略（如在第5章讨论的跨地区或地区战略）要求使用地区组织结构。国际战略要求管理人员采用产品组织结构并拥有全球产品。

绝大多数公司利用出口部或国际分部来支持其早期的国际化。继而，如图表8-12所表明的，依据其战略的全球化，公司发展世界产品结构或地区结构阶段。此后，由于当地调整的压力与全球化的双重需要，许多公司转向矩阵结构或跨国网络结构。但是，绝大多数公司从未达到纯粹的矩阵或跨国境界，代之的是，它们采用具有某种矩阵和跨国性质的混合结构。近年来，由于更多的产品全球化以及来自全球产品的竞争效率，出现了大公司赋予产品分部更大权力和设立跨国性更强的子公司的增长趋势。



资料来源：Based on White and Poynter 1989, 84-89; and Daft 1995, 245.

图表8-12 多国战略、结构与发展

对小型多国公司的含义

尽管较小的多国公司倾向采用出口部或国际分部作为组织结构，但是，它们仍可以实施所有调整后的多国战略。例如，在出口部或国际分部下，小公司可以设立专门的部门、任务小组或团队来识别、创造和生产全球产品。正如我们在第6章所注意到的，小型多国公司可能并不需要大公司所有的结构设置就可以进行研究、开发，并将产品引入市场。以团队和直接交流为基础的宽松的组织结构可以提供速度方面的优势。

同样，小公司可以通过调整其销售的母国的产品来适应当地或地区市场，从而可以支持跨地区或地区性战略。尽管小公司可能并不具备收购接近当地市场的当地子公司所需的资源，但它们却具有获取当地市场信息的其他途径。以出口为主的小型公司的一种结构适应性调整就是雇佣专业人员队伍，这些人员队伍应具有丰富的关于一国或地区的语言、文化、商业惯例和消费者偏好的知识，该队伍可以定期访问利益地区或国家，并向产品和职能经理就服务于国际顾客的潜在产品调整提供咨询。

最后，小公司可以使跨国子公司利用世界范围的资源优势，例如一种廉价的跨国网络的来源是将研究与开发工作分包到世界拥有成本低但质量高的工程师的地区。对于全球起步的公司，因为所有的单位无论如何都必须从头开始建立，所以，起步时就建立跨国子公司可以创造最富竞争力的组织。

我们已经讨论了如何将组织划分为最能支持不同战略的下属单位，下面，我们将考察这些单位如何被结合在一起来实现组织的目标。

8.4 控制与协调体系

选择不同类型的下属单位履行专门的任务和责任仅代表多国公司在组织设计方面的一种主要决策。此外，高层管理必须设计组织体系来控制与协调其下属单位的行为，这是一项十分困难的工作。国外子公司在地理区位、地方市场、文化与法律制度以及子公司可利用的人才与资源条件（Cary, 1984）等方面存在着很大的不同，这一节将说明多国公司用于控制与协调其分散经营活动的

控制与协调体系。

对多国公司来说,组织的控制意味着将子公司活动集中于支持公司战略所采用的程序。**控制体系**有助于建立组织的垂直联系和组织层级结构中的上下联系。

控制体系的两个基本职能是帮助多国公司下属单位将其活动集中于支持公司整体的战略目的与目标。首先,控制体系衡量和监督下属单位在公司战略中发挥作用的绩效;其次,控制体系对下属单位的有效性向其管理人员提供反馈。评估与反馈可以帮助高层经理与下属单位沟通战略目标。此外,评估、反馈与奖励体系(晋升和薪酬)相结合可以适当地引导下属的行为。

协调体系有助于建立组织的水平联系。它可以提供子公司之间的信息流动,并由此协调它们各自的经营活动。例如,福特公司为实施其2000年战略,计划利用完善的信息体系使欧洲、美国、日本的设计者可以协调其为世界市场设计轿车的工作,工程师们可以直接进行交流并及时取得复杂的设计信息。下面将对控制与协调体系作更为详细的说明。

8.4.1 控制体系

存在4类广义的控制体系:产出控制、官僚控制、决策控制和文化控制。

产出控制体系是基于经营成果而不是取得这些经营成果所采用的过程来评估一个单位的绩效。当应用于多国公司时,高层管理与当地管理之间通常就国外子公司的产出目标进行协商,这些产出目标必须支持公司的总体战略。当总部评估子公司并依据子公司完成产出目标的优秀成绩来奖励经理时,控制也就发生了。

赢利责任是最普遍的产出控制,如上所述,**利润中心**是赋予依据其盈利或亏损绩效而受到控制的单位的名称。公司通过考察每个利润中心的盈亏来对这些单位进行比较,上述的微缩子公司通常是一种利润中心。这些作为利润中心的子公司通常制定自身的战略、雇佣当地工人并且其行动独立于多国公司的总部。高层经理根据对母公司创造的利润来评判各单位及单位经理的成绩。

除利润之外,诸如市场份额、开发新技术和供应高质量原材料等其他方面的成绩也为控制多国子公司绩效目标提供了方法。例如,具有多国战略和结构的公司可能采取不同的方式来评估其每一家子公司,对一家子公司可能基于其开发世界产品来进行评估;而对另一家子公司可能依据占有市场份额的市场渗透情况进行评估。

官僚控制体系强调管理组织内的行为,而不是结果。典型的官僚控制机制包括预算、统计报告、标准的操作程序和决策的集中化(Daft 1995,314-16),这些体系运作如下:

- **通过预算设定一定时期内财务开支的目标。**预算是通过提供限制子公司在任何活动上开支的规则来控制子公司的行为。预算注重成本控制并通常强调效率目标,也就是说,有效率的下属单位能在固定的预算范围内生产更多的产出(服务和产品)。
- **统计报告向高层管理提供有关非财务成果的信息。**例如,一个服务性组织可能报告每周顾客抱怨的数量,制造组织可能报告生产的产品数量和被质量控制部门检验退回的产品数量。
- **标准的操作程序(SOPs)提供了用于鉴别被认可的行为方式的规则与制度。**例如,SOPs可能规定所有子公司都应遵循的一套人事评价的标准方法。

决策控制代表组织层级结构中管理人员拥有决策权的层次。在组织中上层管理很少进行所有的决策。但是在分权的组织中,较低层次的经理要进行大量的较重要的决策;在集权的组织中,高层经理进行绝大多数重要的决策。在大多数世界产品结构中,对职能和战略行为(如生产、财务、营销和产品战略)的控制集中在产品分部的总部,当地国家层次的子公司经理只负责当地行政、法律和财务事务(Beamish et al. 1994,153)。相比较而言,分权决策在世界地区结构中则更为普遍,当地国家或地区经理拥有来自总部的很大的自主权。跨国网络结构在决策控制方面不存在一般规律,跨国网络结构有许多总部,每个总部根据当地的专门知识及战略环境控制不同类型的决策。依据子公司的力量,决策可能集中在总部这一结点或被放权到较低层次。

文化控制体系利用组织文化(可参考第2章)来控制雇员的行为和态度。强有力的组织文化可

以在工人中树立共同的准则、价值观、信念和传统。这种文化鼓励员工对组织的高水平承诺和支持，工人和经理了解管理目标并将其努力导向支持这些目标。目前许多专家证明，一种强有力的组织文化是联结多国公司与来自许多不同文化背景的管理人员的唯一方式。

文化控制有利于跨国网络结构的控制机制。尽管跨国组织继续利用官僚与产出控制机制，但是国际环境的不确定性和复杂性使得这些较为正式的控制机制的有效性低于文化控制。例如，巴黎总部设定的预算和产出目标可能在时间上并不适应布达佩斯或新加坡变化的环境。因而代之的是，总部依赖当地经理对公司的承诺，并相信他们会适应当地条件进行调整。

皇家荷兰/壳牌集团具有利用其强大的全球文化来凝聚分布在 100 多个国家的经营公司的能力。尽管它一直是世界上最盈利的公司之一，但是，壳牌公司正在由地区结构向产品结构的组织转变。壳牌公司所将面临的挑战是在赢得新型的产品组织效率的同时，保持其卓越的文化控制体系。如果考虑下面的跨国管理挑战，你认为壳牌公司会成功吗？

跨国管理挑战

壳牌公司（壳牌石油集团）的全球家庭 —— 如何必须改变

直到最近才将权力集中于产品分部的领导，而以前皇家荷兰/壳牌集团一直是一个在 100 多个国家拥有高度独立经营的地区性组织。为给具有广泛而不同的国家利益和条件的单位和具有双重国家（英国和荷兰）遗产的总部带来凝聚力，壳牌公司发展了一种强有力的公司文化。这种文化鼓励人们即使在关注当地利益的时候，也要与母公司保持一致。这种文化结合的建立障碍来自于壳牌公司典型管理人员的大量国际任职，许多管理人员在壳牌公司的职业生涯中服务于 4 个以上不同的国家。

壳牌集团进行产品组织的演变可能会导致其控制机制的转变，当利润和亏损的责任被转移到产品分部总部时，产出控制就将变得很加重要。剩下的就要看壳牌公司能否从强有力的公司文化和产品分部这两个层次的产出控制方面获益了。

资料来源：Based on Humes 1993, 224; and Dwyer and Dawley 1995.

多国公司依据其具体结构而在不同程度上使用所有的控制机制，图表 8-13 表明了控制机制与基本的多国组织结构之间的联系。

图表8-13 多国组织结构中控制机制的应用

多国结构	控制体系			
	产出控制	官僚控制	决策控制	文化控制
国际分部结构	最可能是利润控制	必须遵循公司的政策	有一些集中化的可能	与对待其他分部一样
世界地理结构	利润中心最为普遍	有一些必要的政策和程序	当地单位有自主权	当地子公司的文化常更重要
世界产品结构	供应的产出、供销售的销售额	对产品质量和一致性进行严密的过程控制	生产分部的总部决策集中化	对一些公司是可能的但并不总是必要的
矩阵结构	产品和地区单位共同分担利润责任	不太重要	在地区和产品单位之间进行平衡	文化必须支持共享决策
跨国网络结构	用于供应商和一些独立的利润中心	不太重要	几乎没有总部决策集中化，更多的决策集中于网络关键节点	组织文化凌驾于国家文化之上，支持共享与学习；最重要的控制机制

8.4.2 协调体系

有6种基本的水平协调体系：日常文书（备忘录，报告）、直接接触、联络官角色、任务组、专职协调人和团队（Daft 1995, 196-99）。我们首先讨论提供最低数量协调的机制，然后继续讨论提供最大数量协调的机制。

所有的组织利用诸如备忘录和报告等日常文书来协调下属单位的活动。报告其活动的单位可以使其他单位了解到有关问题、产出水平、创新或其他方面的重要信息。随着低成本计算机设备的使用越来越多，许多备忘录和报告不再采取书面形式，公司使用电子邮件来替代。电子通信对多国公司特别重要，他们需要迅速的远距离和跨越许多时区的交流，管理人员不需要到场接受电子邮件通信。

直接交流意味着经理或工人面对面的交流。对多国公司来讲，直接交流常常需要先进的电视会议和一种通用的语言。例如，通用电气公司的医疗系统在一年内召开了近 1 000小时的远程电话会议。福特公司拥有计算机辅助设计和生产系统来连接两个洲之间的联系，使得其在欧洲和美国的工程师交流设计与工程想法（*Business Week Online* 1994a）。

联络官角色是指部门中一个人负责与其他部门人员沟通的具体职责，联络官角色仅是经理工作职责的一部分。例如，在一家多国公司，一国的子公司经理可能被赋予在世界某一地区内协调营销业务的职责。**专职协调员**类似于联络官的角色，但协调工作是他们唯一的工作职责。通常产品经理是专职协调员，产品经理与设计小组协调产品开发、与制造部门协调产品的生产以及与营销部门协调产品的销售和促销。在有多国公司，他们通常起着连接生产单位与当地国家的经营的作用。

任务组是为解决诸如进入新市场等具体的组织问题而创建的临时小组。它们通常联接一个以上的部门。例如，为利用在中国出现的新的市场机会，联合利华公司组建了一个从其上百个国家经营中遴选出来的会讲汉语的排难人员小组，然后派往中国。这些排难人员建立工厂、规划战略和组织，并且当他们完成了使命后就返回其母国（*Business Week Online* 1994e）。

团队是最强的协调机制。不同于生命期短的任务组，团队是组织的永久单位，来自若干组织下属单位的团队专门研究一些具体问题。例如，从事产品开发的团队可能包括来自研究与开发部门的工程师和来自生产与营销部门的经理。在有多国公司的范例中，德克萨斯仪器公司利用称为 Nomads 的永久的特殊项目团队在世界各地建立芯片制造工厂（*Business Week Online* 1994d）。

在多种多样的控制方案中，大多数多国公司采用多个甚至所有的控制机制。但是，矩阵结构和跨国网络结构对协调具有很高的要求。在这些类型的组织中，你会发现更多的是尽量采用所有的协调机制，特别是任务组、专职协调员和团队。

这一节通过说明管理人员为控制和协调多国组织而采用的各种类型的下属单位，完成了我们对组织设计的考察。

本章小结

良好的战略本身并不能保证成功的多国经营，有效地实施与之同等重要。也许战略实施中最重要的部分是拥有适宜的组织设计来实现战略意图、目标和目的。这一章对多国公司如何利用组织设计实施多国战略进行了考察。组织设计考虑的是对下属单位的选择（如何分解工作）以及控制与协调机制的选择（如何集中下属单位的努力）。

作为辅助背景知识，本章重温了基本的组织结构。从文字和图表两方面描述了职能、产品和地区组织结构，还就其优势与劣势两个方面进行了比较。因为，职能、产品和地区组织结构是多国公司采用的组织结构的屏障，所以对这些基本结构的了解是十分必要的。

随着公司战略的国际化，它们通常从采用出口部或国际分部演进到更为复杂的组织结构。要采用较复杂的组织结构，多国公司需要其他国家的子公司从事价值链活动（如制造），其中一些子公

司是微型复制品，即仅仅是对母国组织的再复制；其他子公司则是跨国的，可依据当地的优势和母公司的需要从事任何活动或设立在任何地方。公司根据其选择的结构来采用不同类型的子公司。

如果公司采用多地区或地域性的多国战略，那么，他们通常倾向于世界地区结构。这种结构注重对当地市场的反应。相反，世界产品结构支持更具全球性的国际战略，这是一种有利于确立和销售世界产品的组织形式。混合结构与矩阵结构支持具有不同的产品与业务混合战略的公司，这种结构试图综合来自产品结构与地区结构的某些利益。跨国网络结构超越了矩阵结构与混合结构，它不具有固定的形式，其子公司对战略环境所要求的全球效率压力、公司学习需要或当地需要能够做出独特的反应。

没有整合机制的组织设计是不完善的。这些整合机制连接下属单位并协调其活动，诸如文化与官僚控制等控制体系进行垂直的组织联系；诸如任务组和团队等协调机制进行水平的组织联系。多国组织采用所有的这些整合机制，但是，对多国公司而言，文化控制通常被认为是最重要的，强有力的组织文化有助于多国公司沟通其雇员的国家文化。

拥有适当的结构并不能使多国战略完善。在后面的各章，你将发现正确的人力资源管理、领导和激励是多国公司支持不同战略所必需的。



思考题

1. 你工作所在的公司拥有三种主要产品，你的总经理决定在国际市场销售这些产品。她就设立组织结构问题征求你的意见，那么，在你提出建议之前你将与她就公司的国际战略探讨哪些问题？
2. 相对于世界地区结构，世界产品结构具有哪些优势？什么类型的公司最可能选择哪种类型的结构？
3. 矩阵组织结构的成本与利益是什么？
4. 对于只具有出口部或国际分部的一家小公司，什么样的跨国活动最可行？
5. 指出多国公司中文化控制比官僚控制更有效的一些领域。

章后案例 全球竞争中的两个组织——它们能运行吗

福特公司（Ford）

在1995年1月，英国出生的福特公司首席执行官亚历克斯·特罗特曼（Alex Trotman）为福特公司启动了一种新的战略。这个被称为“福特2000”的战略是基于这样的考虑：即通过提高公司效率和为适应快速变化的世界市场加速产品开发来降低公司的成本。此战略的实施依赖于在世界范围内销售汽车，继而在生产与开发领域降低成本，并通过世界范围的生产团队的高度合作与努力来加速产品开发的速度。

为什么这个战略具有必要性？因为竞争者发展得太快了。日本汽车制造商的新产品投放市场的平均时间为4年，而福特公司则为5年，克莱斯勒公司甚至将其Neon型车投放到市场仅用了不到3年的时间。此外，还因为竞争对手更加富有效率。例如，福特公司在汽车方面的税前利润率为5.4%，而克莱斯勒的税前利润率比福特公司的两倍还要多，为11.6%。福特公司每名工人生产20辆汽车，而丰田公司则达到37辆。

为实施“福特2000”战略，很有必要彻底地改造福特公司的世界组织结构。首要的问题是：将欧洲福特公司和北美福特公司合并为一个协调的组织。其目标是：避免欧洲和北美汽车设计的重复，并在这两个洲生产相类似型号的汽车，从较少的供应商采购中获取规模经济（1995年的50 000家到1997年的5 000家）。

合并和重新设计的第一步是合并美国和欧洲的产品开发中心。福特公司将 15 000名员工配置到 5个新的汽车中心,每个中心负有特定型号汽车的全世界范围经营的责任。其中 4个中心位于美国密歇根州的 Dearborn,第5个中心分设在英国的 Dunton和德国的 Merkenich。例如,欧洲的汽车中心负有开发全世界小型汽车的责任,密歇根州的中心则负有开发商用车卡车的责任。另外,汽车的设计现在是由工程师、设计师和汽车制造商组成的长期团队进行,这和以往有所不同,以往仅是指定公司职能专家临时负责项目。其希望是生产基本零部件被普遍采用(如汽车底盘、汽车驾驶盘),并仅需要一些很小的改动就能适应当地市场的世界汽车。

对福特公司的重组存在着一些批评。一位对手讲,福特公司的巨型世界组织将导致全球产品的成本节约全部被抵消的烦琐的决策。一位咨询家不相信福特公司能设计出一种既适合五大洲市场,同时又能保持低成本汽车。通用汽车公司的管理人员认为,这种关注于发现对其他市场具有交叉潜力的半独立的地区性组织是更具有弹性的组织形式。

这种组织的效果如何?发动机设计测试时间正从 2年降到100天,新型汽车项目的审批已经从 2个多月和 22次会议降至不到 1个月,通过采用来自不同地区的最佳技能而使某些技能得到改进,一个例子就是将较高效率的美国原型部件合作系统与欧洲工厂监控工程系统进行合并。供应商的数量也下降了。

某些问题也开始暴露出来。重组一年之后,福特公司开始脱离作为重组关键的设立 5家汽车中心的思想。公司正将其产品开发单位减少到 3个,用以避免重复和竞争。同大多数重组一样,它们也面临着来自员工方面的一些负面反应。工程师害怕裁员,有些人也对其在新组织中的位置感到迷惑。

Acer 电脑公司

Acer公司是中国台湾地区一家发展中的个人电脑公司,其每年的收益增长率接近 50%,到 1996年(公司 20周年),Acer公司的收益已经达到 60亿美元,Acer公司现在已进入全球个人电脑销售的前 7强行列。Acer公司生意的 29%来自于为其他品牌如日立(Hitachi)、西门子(Siemens)计算机提供原始设备的生产,但 Acer公司也以自己的品牌销售产品。

Acer公司采取低成本战略,即通过在中国台湾地区和马来西亚的工厂生产自己的元器件,并在从曼谷到布宜诺斯艾利斯的 39家低成本地区进行组装。其与德克萨斯仪器公司的高赢利的合资企业提供计算机存储芯片。

Acer公司精力充沛的首席执行官 Stan Shin希望Acer公司成为产品不限于个人电脑和元器件的全球竞争者。他正考虑建立从智能电视机到游戏机这样一条完整的新的电子消费者产品生产线。为在这一竞争性的新兴市场进行全球性的竞争,Shin依靠一种全新的组织形式——Acer公司具有自主权的全球联邦体制。

从 1991年起,Shin就将控制权分散到世界各地的 Acer公司。到 2000年,他希望在美国、欧洲和拉美拥有 21个在 Acer名下独立的公共贸易公司。为启动这一过程,他使 Acer计算机国际公司 37%的股权与公司相脱离,这家子公司专门致力于在新兴市场分销产品。它已在新加坡证券交易所上市,Acer计算机国际公司已被局外人控制了 37%的股份。Acer计算机国际公司从 Acer Peripherals公司采购元器件,但是如果 Peripherals公司的价格缺乏竞争力,Acer计算机国际公司也有向其他公司采购元器件的自由。

位于中国台湾地区的两家 Acer公司的制造企业分别是产值 10亿美元的 Acer Peripherals有限公司和产值 560万美元的德克萨斯仪器与 Acer公司的合资企业。它们拥有非常大的自主权,不久将成为公共公司。其中,Acer有限公司将保留 1996年新建的公共公司的股份。Acer有限公司拥有 Acer Peripherals有限公司 45%的股权和合资企业 48%的股权。

为什么 Shin期望这种联邦制能够有效运行呢?Shin确信,如果当地分销商拥有 Acer公司的股份,他们将更有动力去销售 Acer公司的产品。Shin同时也希望当地的灵活性将给公司带来优势。最近在墨西哥基于当地组装(抵消比索贬值)和以适当的价格提供高品质产品方面的成功显示出,Shin的

战略和组织实施可能是有效的。

为保持这种联邦的紧密联系，Shin将赌注压在强有力的Acer公司文化和共同财务利益上面。然而，一旦Acer公司放弃所有权，Acer公司将不得不对当地股东的利益做出反应，而不一定顾及中国台湾地区股东的利益。Shin承认这一点，并以此作为公司的一种激励力量。他坚信其工程师能够创造极具吸引力的产品，其吸引力将使相关公司保持对Acer公司集团的承诺。

供案例讨论的问题：

1. 你是否会建议亚力克斯·特罗特曼（Alex Trotman）继续他的重组？用本章所讨论的组织形式来支持你的答案。
2. 如果福特公司的设计是集权的，那么为什么不将制造活动集中于其世界生产单位呢？
3. 福特公司与马自达公司（见第5章案例5-4）的关系如何被整合到“福特2000”组织结构中？福特公司对马自达拥有决定性的影响，同时马自达公司有很强的汽车设计能力。
4. 你是否感觉到在福特公司组织文化和使其成为一个更具全球化的结构能力方面所存在的问题？
5. 你是否认为Stan Shin关于共同利益将增强Acer公司松散联邦内部联系的观点过于乐观？你建议采取哪一种整合机制？
6. Acer公司正由一家以中国台湾地区为控制中心的组织转向以市场力量控制的组织，你认为该公司还能否保持一种传统意义的组织形式？请做出解释。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

British Petroleum Plc <http://www.bp.com>
Apple Computers <http://www.apple.com/>
Acer Group <http://www.acer.com/>
DuPont <http://www.dupont.com/>
Shell <http://www.shell.com/>
ABB <http://www.abb.com/>
GE Medical Systems <http://www.ge.com/medical/ms14.htm>
Ford Corp. <http://www.ford.com/us/>
Procter & Gamble, Inc. <http://www.PG.com/>
Philips <http://www.philips.com/>
Unilever <http://www.unilever.com/>
Boeing Inc. <http://www.boeing.com/>
IBM <http://www.ibm.com/>
Sony <http://www.sony.com/>
AT&T <http://www.att.com>

Motorola <http://www.mot.com/>

Chrysler <http://www.chrysler.com/>

Find Multinational Companies and Look at Their Organizations

<http://www.ciber.bus.msu.edu/busres/company.htm>
Locations of company home pages, many, of which describe organizational design.
<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> *Publicly traded companies throughout the world.*
http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/ *Find a company on the search engine Yahoo!*

Hint: Company Web pages are often organized around the structure of the company.

参 考 文 献

Barnathan, Joyce. Pete Engardio, and John Winzenburg. 1995. "Asia's new giants." *Business Week Online*, November 27.

Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing across Borders: The Transnational Solution*.

Boston: Harvard University Press.

Beamish, Paul W., J. Peter Killing, Donald J. Lecraw, and Allen J. Morrison. 1994. *International Management*. Burr Ridge, Ill.: Irwin.

Business Week Online. 1994a. "Borderless management: companies strive to become truly stateless," May 23.

——. 1994b. "Big blue wants the world to know who's boss: But wresting autonomy from its, country fiefdoms is no easy task," September 26.

——. 1994c. "Grabbing markets from the giants," November 18.

——. 1994d. "High-tech jobs all over the world," November 18.

——. 1994e. "Tearing up today's organization chart," November 18.

Cray, David. 1984. "Control and coordination in multinational corporations." *Journal of International Business Studies*, Fall, 85-98.

Daft, Richard L. 1995. *Organization Theory and Design*, Minneapolis/St. Paul: West.

Duncan, Robert. 1979, "What is the right organization structure? Decision tree analysis provides the answer." *Organizational Dynamics*, Winter.

Dwyer, Paula, and Heidi Dawley. 1995. "The passing of 'the Shell man': An era ends as Royal Dutch/Shell vows to centralize power." *Business Week Online*, International

Edition, April 17.

Ghoshal, Sumantra, and Christopher A. Bartlett. 1990. "The multinational corporation as an interorganizational network." *Academy of Management Review*, 15 603-625.

Humes, Samuel. 1993. *Managing the Multinational: Confronting the Global-Local Dilemma*. New York: Prentice Hall.

New York Times. 1989. "John Sculley's biggest test." February 26, sec. 3, pp. 1, 26.

Rapoport, Garla. 1992. "A tough Swede invades the U.S." *Fortune*, June 29, 76-79.

Stopford, J. M., and L. T. Wells, Jr. 1972. *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.

Taylor, William. 1991, "The logic of global business: An interview with ABB's Percy Barnevik." *Harvard Business Review*, March-April, 91-105.

Treece, James B., Kathleen Kerwin, and Heidi Dawley. 1995. "Ford: Alex Trotman's daring global strategy." *Business Week Online*, April 3.

UNCTAD (UN Conference on Trade and Development). 1996. *World Investment Report*. New York and Geneva: United Nations.

White, Roderick E., and Thomas A. Poynter. 1989. "Organizing for worldwide advantage." *Business Quarterly* (Summer 1989), 84-89.

第 9 章

比较组织设计：理解竞争者 与合作者

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 理解组织的规模、技术和战略如何导致不同国家间组织设计方面的相似性
- 认识社会制度如何导致组织设计上的国别差异
- 理解为什么组织是相似的“无文化”假说
- 认识国家文化如何导致组织设计偏好上的基本差异
- 理解日本统一官僚和禀议决策程序
- 理解社会制度如何支持日本的财阀集团和韩国财阀以及意大利外包生产体系

案例9-1 印度尼西亚正在演变着的商业结构

印度尼西亚的大部分大型企业为华人或华裔所拥有，并且具有以家庭联系为基础的中国传统商业惯例发展起来的封建的公司结构。例如 Riady 家族的Lippo集团和Liem 家族的salim集团均是由60多个独立企业混合而蔓生的，而每一家企业都不具有总体合法的结构，从技术上讲，它们并不存在。

在家族集团的每一个获准建立（合法存在）的公司中，有一个“总裁-董事长”的正式职位。然而，该家族的成员在该家族的其他获准建立的公司中至少有一个头衔。他们可能是其他公司的“代理人”，或是另一公司的集团总裁。家族以外的人不会真正地理解该集团或其控股的价值。

制度上的压力正促使这些传统的结构发生变革。税收法律和金融市场要求更多的有关公司控股的信息，少数股东在批评缺乏来自家族（多数股东）的信息。此外，尽管它们通常的利润率很高，但由于缺乏有关公司绩效和所有权方面明确的信息，所以外国投资者仍不愿向这些印度尼西亚的混合公司投资。作为对这些压力的反应，特别是为了获得所需的融资，很多印度尼西亚的家族企业创建了控股公司，控股公司是管理以前非正式企业的法律实体。例如，Widjaja家族准备建立4个控股公司去管理其关键的经营领域，如快餐领域。控股公司在股票交易所上市，并且公开其财务绩效信息。

资料来源：Based on Shari 1994.

多国管理人员在国际商业交易中面对许多不同类型的组织，尽管世界在技术、通信及全球化方面的发展使得不同国家的组织日益趋同，但是，每一个社会依然对组织设计提供了特殊的国家环境。上面的案例9-1表明了文化和社会制度如何发挥综合作用，影响来自不同国家的管理人员进行组织设计以适应其特殊的国家环境，它还表明来自国际市场的压力如何影响组织结构设计。在这一章，你将了解到组织设计的国别差异，这些差异的发生过程与导致战略管理（第7章）国别差异的过程是相类似的。

为什么理解组织设计的国别差异对于多国管理人员是有价值的呢？这具有多方面的原因：第一，了解构成竞争者组织的文化约束与制度约束，就可以在在一定程度上认识竞争者将采用什么样的战略选择；第二，有关比较组织设计的知识可以帮助管理人员设计其国外子公司，以便更好地适应当地环境；第三，参与国际战略联盟的公司必须了解组织设计方面的国别差异对其联盟的结构和运作的影响。

多国管理人员面临的主要问题是如何处理和利用组织设计方面的国别偏好。本章的大部分将解释为什么在不同的国家产生了独特的组织设计。但是如案例9-1所表明的，从事国际商务的组织面临着在处事方式上仿效其他国际组织的压力，因此，由于不断增加的国际交流和不断扩大的国际市场导致来自不同社会的组织之间日益相似，所以，我们还将在这里简要地讨论造成组织设计方面国家间相似的力量。

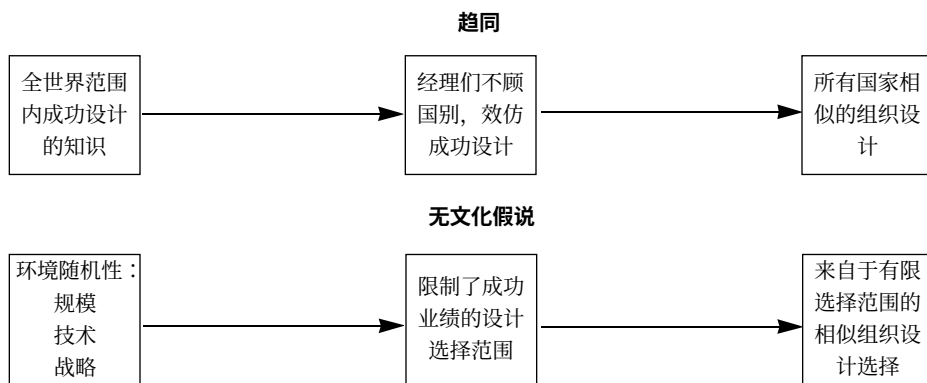
9.1 比较组织设计中的重要问题

在比较组织设计时，存在着两个重要问题：什么原因使来自不同社会的组织相似？什么原因又使它们不同？下面几节在总体上阐述了导致来自不同国家的组织相似的压力和造成来自不同国家的组织不同的压力。在本章后面，你将看到这些过程是如何发挥作用的具体例证。

9.1.1 组织相似：趋同与无文化假说

学者们将解释不同社会的组织为何相似的原因区分为两类，它们被称做是趋同与无文化假说。

图表9-1表明了趋同与无文化假说是如何发挥作用的，接下来的两节将详细讨论这一问题。



资料来源：Adapted in part from Child 1981, 349.

图表9-1 组织相似性：趋同与环境对不同国家组织设计的影响

1. 趋同

有些专家相信，许多管理惯例，特别是那些与战略和结构相关的管理惯例变得日益相似，这种管理惯例的日益相似被称为**趋同**。实际上，本书提到的许多多国管理的案例表明了趋同的影响，这些案例来自世界各地的组织，说明了可以为所有各国的管理人员仿效与采用的管理惯例。

趋同最明显地表现在跨国公司方面，不论其总部在哪里，在同一产业相竞争的跨国公司趋向拥有相同的结构和战略，它们都采用其认为最有效的结构和战略。此外，由于在世界市场上相竞争，所以，跨国公司不仅寻求相同的产品和战略，而且寻求并不需依国界而异的组织方式。跨国公司管理人员还通常缺乏根深蒂固的国家文化或社会认同，在他们心目中最重要的是他们的公司，而不是他们的国家。

导致公司追求跨国的战略与结构的相同力量也鼓励来自不同国家的组织变得更加相似，导致跨国组织数量增长和所有组织间相似的世界市场趋势包括以下方面：

- **顾客需要的日益相似。**为满足顾客需要，来自不同社会的组织必须生产相似的产品；要生产相似的产品，公司倾向建立和采用相似的组织程序。
- **提高工业化与经济发展水平。**由于更多的组织具有采用相似技术所需的技术能力与财务能力，所以也会导致趋同。
- **全球竞争与全球贸易。**国际竞争增强了管理人员对其他国家的人们在做什么的认识，例如，美国管理人员对日本管理兴趣的增强，就是由于日本同美国公司竞争的增强。扩大的贸易意味着管理人员之间的交往增多，可以更多地了解来自不同社会组织的战略和结构。竞争与贸易都促使管理人员们仿效或复制其他国家现成的东西。

此外，国际战略联盟和国际商务教育也推动了共享有关不同组织方式的信息。随着国际战略联盟的发展，日益增多的来自不同国家的公司相互结合起来，组成具有特殊组织设计的组织。这些合资企业或联盟提供了有关其他社会组织方式的信息财富，然后，母公司组织利用这些知识来改变或改进它们自己的组织。

商务教育也有助于同化组织行为。具体而言，在美国和欧洲工商管理硕士项目中，大量的来自不同国家的学生有助于扩散通用的商务技能，许多学生带着应用最适合其国家文化管理方法的抱负回到母国。见下面的多国管理概要，它表明许多韩国、印度和中国台湾地区的工程技术主管人员在广泛吸收美国的工作经验之后，将其管理与工程技能带回他们的国家(地区)。

多国管理概要 管理转移

在韩国、印度和中国台湾地区的许多高科技公司担当高级主管的人员通常是曾经在美国接受过教育，并且在美国工作了10年或更长一段时间的人。美国的技术与管理上的知识技能将他们武装起来。太阳微型系统公司的一名主管 John Gage估计，在中国台湾地区的电子公司有半数的工程技术副总裁曾经在诸如惠普或 Sun等美国公司工作过。如中国香港地区的 Allen Wong这样的前外派人员将在美国公司学到的管理系统借用过来并进行调整使之适合当地的需要，例如，Wong在沿循其先前所在公司（NCR）的做法，将投资于其管理人员的不断教育作为支持长期发展的一种方式。

资料来源：Based on Engardia et al. 1994.

2. 无文化假说与环境随机性

有些专家提出，无论国家文化如何，管理人员在组织设计方面的选择在很大程度上取决于**组织环境**，组织环境包括组织的规模、技术和战略。

这种假说确定，组织环境制约管理的设计选择（Child,1981年）。也就是说，要具备有效的组织，那么组织的设计必须与组织的规模、技术和战略相适应。按此观点，在决定组织形式方面，环境力量的重要性至少不亚于国家文化（Hickson, Hinings, Mcmillan, and Schwitter 1981），这种观点被称为**无文化假说**。

一些国家对组织的研究支持了无文化假说，这些研究表明大公司更规范、更专业化并且集权程度低（Hickson and Mcmillan 1981）。然而，这些发现都是针对规模与其他组织特征之间的关系，这意味着尽管来自不同社会的组织可能具有不同程度的规范化、集权和专业化，但它们一般对规模差异的反应相类似。

技术对组织设计影响最大的是在部门层次，而不是在总体公司设计层次。无论其国籍如何，机器都直接影响着人们如何从事他们的工作，并且制约着管理人员在部门层次的组织设计选择。因此，无论其国家文化如何，世界范围内相似的工业与信息技术的扩散意味着来自不同国家的管理人员在其组织部门方面面临着相似的设计选择。然而，并不是所有的社会都可获得相同的技术，人们也不一定是以完全相同的方式使用技术。

结构与战略在所有的公司都是相互作用的，第8章表明，多国公司的不同的结构如何支持其不同的战略。事实上，无论其总部设在哪里，因为它们具有相似的战略，所以许多多国公司都采用相似的结构。无文化假说依赖这样的前提，即无论是哪个国家，公司都将采用能给予其竞争优势并导致经济成功的战略和与之相联系的结构（Chandler and Daems 1980）。

3. 组织相似：简单的考察

无疑，不同的社会在管理实践方面日益趋同，特别是对于在经营与人才选择方面跨越许多国家的、日益增多的公司来说，更是如此。此外，来自所有国家的管理人员都仿效有效的东西。例如，日本管理人员借鉴和改进 Juran 关于质量的“美国”思想，并且当日本公司开始冲击许多美国组织时，美国管理人员在10年后又重新借用 Juran 的思想（Juran 1989）。规模、技术和战略也影响组织设计，而与组织的国别区位无关。具体而言，技术上的相似性可以推进组织设计上的趋同。

但是，有资料表明，尽管存在着采用相似组织结构的压力，但依然存在着在管理实践上的国别差异，特别是组织设计上的国别差异（Dunphy 1987）。下一节将较详尽地解释导致组织不相同的力量模型。

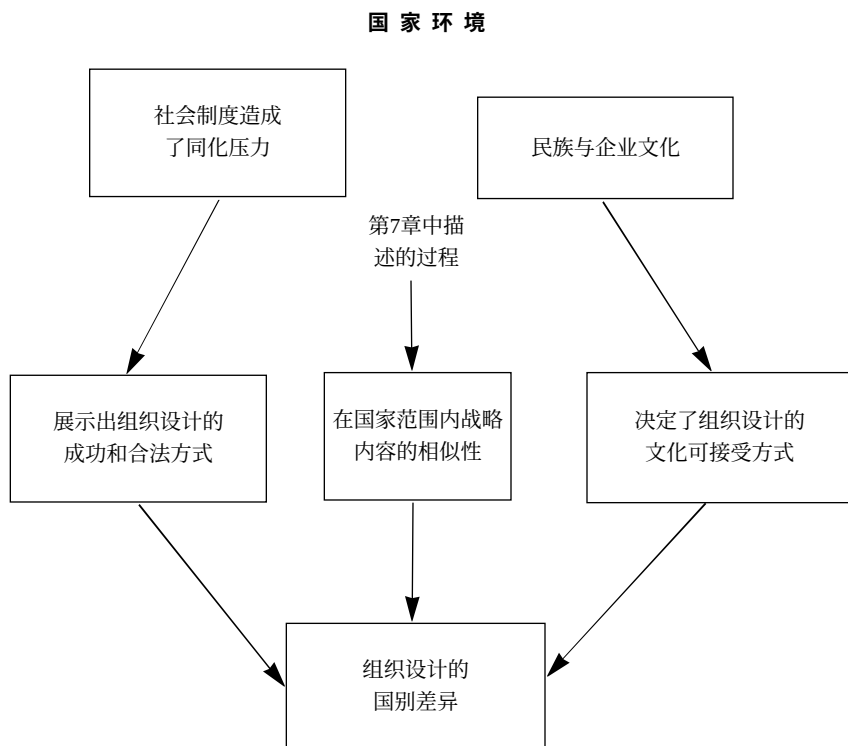
9.1.2 不同的组织：国家文化和社会制度的影响

同一社会中的组织之间具有相似的设计，但来自不同社会的组织之间具有不同的设计，导致这

种现象的两个基本的且相关的原因是：第一，国家文化会影响偏好的组织方式，也就是说，来自不同文化的人们在与其文化价值观和准则相一致的组织环境中会感到更加舒适。例如，在高权力化程度的文化中，偏好那种具有明确的管理授权层级结构的组织。

第二，来自制度环境的压力不仅影响管理人员如何选择战略（如第7章所讨论的），而且也影响管理人员如何选择组织设计。与国家文化密切相关的诸如政治体系、教育体系、法律体系和经济体系等社会制度将决定一个社会的成员如何看待合法的或正确的组织与管理企业的方式。

图表9-2说明了一个体现组织设计与国家环境之间联系的模型，国家环境包括社会制度和国家的文化，这一模型与前面第7章说明的国别环境对战略制定及结构影响的模型相类似。



图表9-2 不同的组织：国家环境对不同国家组织设计的影响

1. 社会制度的影响

除对战略的影响之外，社会制度，特别是法律与政治体系鼓励每个社会的管理人员去设立与其独特的制度要求相匹配的结构。制度对组织设计影响的两个例证包括：（1）美国有关垄断的法律限制了美国组织建立像日本综合商社那样的大型混合结构；（2）美国公司相对于绝大多数其他国家的企业具有较大的法律部门。在美国，法律部门庞大是因为法律体系使公司有较大的被起诉的可能性，还因为美国法律体系强调公司之间应具有详尽的正式合同的必要性。

第7章将来自社会制度的促使管理实践遵循相似路径的压力界定为组织同构（Zucker 1987），组织同构代表遵循相似管理方式的压力。强制的、模仿的和规范的组织同构在很大程度上是以影响组织战略的相同方式作用于组织设计的，下面的例证说明所有类型的组织同构对组织设计的影响。

美国限制垄断的法律代表强制性的组织同构，它们强制以前的垄断商如美国电话电报公司解体并分解成许多小公司。相反，在日本，强制的与规范的组织同构的作用方向相反，日本政府和法律体系赞成关键部门的大型组织，政府通过贸易、银行和税收政策鼓励或强制大型组织成长，日本的管理层一般也坚信大型组织更好，因为这会导致大规模的规范的组织同构。

模仿的和规范的组织同构增强了墨西哥公司保持小型且家族拥有的状态。在这样的文化中，小型家族公司是典型的，并代表着期望的组织形式（规范性的组织同构）。小型家族组织还被视为最成功的组织方式，这种状况也通过模仿的组织同构增强了相似性，人们模仿与其相似的成功公司的设计。

尽管社会制度导致一个社会内部的组织形式相似，这同样适用于战略，但需要慎重对待。从来就不存在完全一致的组织设计。具体而言，产业对组织形式具有强烈的影响。例如，无论它们来自哪一个国家，银行总是与其他银行相似，电脑制造商总是仿效其他的电脑制造商。

现在我们来简要地考察国家与企业文化对组织设计的影响。

2. 国家和企业文化的影响

与战略管理程序的情况一样，国家与企业文化影响组织设计的所有方面，例如包括集中决策的程度和对明文规则与规定的偏好（Gibson 1994）。管理人员对应两个层次的文化进行设计选择，首先，臆念中的和想当然的文化会潜意识地影响对某种设计的偏好。例如，法国人将合法的权力视为管理人员的人格特征。与之相反的倾向是将权力视为组织职位而非职位上的个人的特征。管理人员即使不了解他们在选择组织设计时的文化倾向，但是，作为文化参与者，他们也是在做“正确”的事。

其次，即使管理人员了解其他国家应用的管理技巧，绝大多数管理人员在设计组织时还是有目的地适应管理人员与雇员的当地文化期望。对其社会的文化准则与价值观具有敏感性的管理人员也只采用适合当地期望的那些国外的组织惯例。例如，许多日本管理人员在美国生活和学习，并十分了解美国的管理惯例，但是，他们只借用那些他们认为适合日本文化的做法。

上述说明了国家环境导致一个国家内的公司采用相似的组织，这也间接地影响到一国组织的性质。从一国内部相似的战略内容这种意义上讲，实施战略所必需的组织设计通常也是相似的。

9.1.3 组织的相似与差异：简要考察

在考虑来自不同国家的组织为什么相似和不同时，有一些要点需要牢记，这包括：

- 全球贸易与投资在增强所有国家管理人员之间的接触，导致组织设计上更多的趋同。然而，国家环境之间的差异阻碍了无条件地借用管理惯例，在一国成功的惯例不一定在其他国家同样有效。
- 尽管规模对组织结构的影响可能导致设计上的趋同，但是，一个组织的规模本身也受国家环境的影响。社会、历史、金融和文化有助于确定不同国家对不同规模组织的偏好（Fligstein 1990）。例如，有的国家倾向小型家族公司，而日本人偏爱大型组织。
- 无论在哪个国家，相似的技术都会导致相似的结构，但是，并不是所有的国家都使用相同的技术。技术不可能跨文化转移，文化差异通常导致拒绝某些技术或进行技术改制来适应当地组织期望（Kedia and Bhagat 1988）。此外，诸如教育体系等社会制度发展水平较低不足以支持某些技术。
- 国家环境影响战略选择（见第7章），战略选择又影响组织设计的选择。因此，如果给定所倾向的战略选择的范围，组织就可能需要相似的设计来支持这些战略。然而，如果不同的国家战略不同，与其相关的组织设计也将不同。
- 总之，我们可以看到，在组织设计方面存在着趋同与分化两种压力。在组织设计相似方面的趋同可能在一些多国公司中达到最高水平，这些公司拥有跨国竞争战略、全球产品和区位并雇佣任何国家的雇员。单纯的国内公司和国际经验有限的公司与来自同一国家的经验丰富的多国公司之间存在相当大的差别。

尽管存在趋同的趋势，广泛的差异仍存在于不同国家的组织之间。由于多国管理人员必须准备应付多样化的组织设计方面的挑战，所以，本章的后面将更详尽地解释国家环境如何影响组织设计。这将延伸到图表 9-2 的模型，但是在较详尽的考察之前，我们将简要地重温其他的组织设计概念。

9.2 比较组织设计中的基本概念

为比较组织设计提供共同的术语，这一节补充前面第 8 章关于组织结构的论述。这一节复习一些对组织进行国别研究所使用的有关组织的基本概念，更详细地阐述管理人员解决基本设计问题的选择。掌握这些概念有助于对组织结构关键构成因素的理解，这些构成因素受文化和制度力量影响最大。具体而言，这一节重温与组织控制相关的基本思想，介绍垂直差异、水平差异、控制跨度、整合、标准化、规范化和相互调整等概念。

第 8 章提出了组织设计的两个基本问题：(1) 我们如何在人员和组织下属单位之间分解工作？(2) 我们如何协调和控制我们所设立单位的努力？无论在哪个国家，所有的组织都必须解决这些基本问题。但是，来自不同国家与文化的人们通常对这些问题具有不同的解决方法。

组织图表明公司如何解决将工作垂直地分解为管理职位和水平地划分为下属单位的问题。**垂直差异**代表组织的层次数量。组织图中的层次表明管理人员与工人之间的正式报告关系，垂直差异也被称为权力的层级结构。

水平差异代表组织中的下属单位的数量。第 8 章的组织图表明了组织下属单位之间分配工作的一般的多国选择。组织具有职能、产品、地区和混合性的下属单位，扁平的组织层级结构具有许多与其垂直层次的数量相关的下属单位。依据差异设立的组织层级结构的性质影响**控制的跨度**，控制跨度是向每个管理人员报告的人员的数量。扁平组织层级结构具有广泛的控制跨度，也就是说，许多人向同一管理人员报告。

差异化带来了**整合**的必要性，整合是组织设计的第二个主要问题，即如何通过协调与控制机制整合和凝聚组织的构成因素。第 8 章简要说明了多国公司采用的协调与控制的基本机制，下一节重温和延伸其中的某些方面。

控制机制是建立组织的纵向联系，目前有 5 种广义类型的控制：人员控制、产出控制、官僚控制、决策控制和文化控制(Daft 1995, 314-16)。组织控制机制规范领导与下属之间如何进行交流。这样，由于控制机制是处理社会关系问题，所以，它们可能是对文化和制度影响最为敏感的方面之一。

人事控制或直接监督意味着直接监督会导向下属面对面的行为。产出控制体系用来评估单位绩效的基础是成果，通常是利润，而非取得这些成果的过程。利用产出控制的公司可能为其所有的单位制定相似的目标，或者管理人员可以协商每个单位的特定目标。

官僚控制集中管理组织内部的行为和程序，管理人员通过标准化和规范化实施官僚控制。**标准化**规定工人与管理人员在特定的组织活动中必须采取的准确的行为。例如，在迪斯尼乐园，娱乐性交通工具的操作人员必须遵守只允许极小误差的标准化的守则。标准化导致工人和管理人员可预期的行为。**规范化**代表组织内部的书面规则与规定，通常这些规则与规定是与管理人员希望实施严格控制的行为或行动相关的。低水平的标准化与规范化导致相互调整，**相互调整**意味着组织内的人们并不遵循适用于所有情况的标准化程序或书面规则，而是由管理人员和工人通过非正式的交流和个人判断，对每一种特殊情况做出反应。通常面临复杂多变环境的公司对相互调整比对标准化和规范化更青睐。

决策控制代表着管理人员具有决策权的组织层级结构的层次，所有的组织都在利用某些形式的决策控制，而且这是进行跨文化比较的一个关键问题。在分权组织中，较低层次的管理人员进行大量的较重要的决策；而在集权组织中，高层次管理人员进行绝大多数的决策。集权化通常在高层管理人员能够轻车熟驾地处理组织问题时最为有效，规模小、产品少且环境稳定时适用集权化。分权通常在复杂的条件使得高层管理人员难以招架所有的组织问题时最为有效，分权具有灵活性并能使低层次的管理人员比较迅速地对任何情况做出反应。

文化控制体系利用组织文化（参见第 2 章内容）来控制雇员的行为和心态。组织文化代表工人中共享的准则、价值观、信念和传统。利用文化控制的组织通常具有强调学习和与其文化相适应的选择与社会化体系。选择体系（诸如选择家族成员）试图招募已具备该组织准则、价值观和信念的人员。社会化体系则是应用教育和心理压力使工人将公司文化接受为他们自身的文化。例如，日本

组织大量投资于招募和培训管理人员，以使他们适应其组织文化。

9.3 国家文化与组织

霍夫斯蒂德主张，对于理解人们如何解决组织设计的基本问题——差异化和一体化问题，权力化程度和不确定性规避（见第2章的定义）的文化准则是最重要的（Hofstede, 1991, 140）；与权力化程度和不确定性相联系的文化期望决定着人们相信一个组织应当像什么的隐含模式。

为说明其观点，霍夫斯蒂德（1991, 141）根据由权力化程度和不确定性规避的程度高低所组成的2×2矩阵将国家文化划分为四种类型，这四类包括权力化程度和不确定性规避程度都高的国家、二者都低的国家和高低不同组合的两类国家。图表 9-3表明了这些组合，列示了一些属于这些组合的国家，并阐明了来自这些文化的人们所赞同的、偏好的组织设计。所考虑的设计方面包括垂直和水平的差异化、控制与协调机制和决策程序。

这些偏好的组织设计仅代表一国文化中“典型”组织的范例。尽管各国在其典型的或一般的组织设计方面趋于不同，单个组织也与“标准的”类形之间存有差距，然而，理解典型组织的设计为帮助管理人员理解国家文化如何影响组织设计的选择提供了一个起点。学习多国管理的学生一定要牢记来自上述不同文化的人们只对所偏好的组织设计具有明显的倾向。在每个国家内部，存在着多种多样的组织。具体而言，行业的特征可能使某些组织更相似于来自其他社会的组织。此外，在依据权力化程度和不确定性界定的这些广义类别内，某些国家比另一些国家更接近边界。由于所有广泛的文化特征都影响管理实践，因此，多国管理人员必须谨慎地利用这种知识规范组织。

那么，在持有这种谨慎态度的情况下，在具有不同程度的权力化和不确定性规避的社会会形成哪些类型的组织设计呢？图表 9-3表明了四类组织：低规范化、专业官僚、完全官僚、家族官僚。此外由于日本组织的重要性及其在竞争方面的成功，这一节将考察在日本占多数的官僚机构的特殊个案。

	低权力化程度	高权力化程度
低不确定性规避	文化内涵：低权力化程度和低不确定性规避 偏好设计： 低规范化 代表国家：英国	文化内涵：高权力化程度和低不确定性规避 偏好设计： 家族官僚 代表国家：中国
高不确定性规避	文化内涵：低权力化程度和高不确定性规避 偏好设计： 专业官僚 代表国家：德国	文化内涵：高权力化程度和高不确定性规避 偏好设计： 完全官僚 代表国家：法国

资料来源：Adapted from Hofstede 1991, 152.

图表9-3 国家文化与偏好的组织设计

1. 低规范化

权力化程度与不确定性规避低的国家倾向于被称为低规范化的组织设计。低规范化适合于人们能够容忍组织作用含糊并不太需要规范化的准则与规定这样的文化，认为管理层与工人之间的距离很小。

典型的低规范化包括下列组织设计特征：

- **垂直与水平差异化。**层次少和控制跨度大，导致扁平的组织层级结构。
- **控制机制。**倾向的控制机制是相互调整，对含糊状态的容忍造成低水平的规范化和标准化。管理人员依据环境要求进行组织程序调整，他们依靠组织文化来保证承诺和可靠性。
- **决策。**决策是参与性和咨询性的，管理人员将下属纳入决策程序之中或至少在决策前征求下属的意见。

霍夫斯蒂德认为，英国是倾向将低规范化作为组织设计的国家文化的典型，但是，其他的大多数盎格鲁国家也都属于这个群体。尽管英国具有高度发达的社会阶层体系和规范的人际关系，但令人吃惊的是，其组织却不受其规则的影响，规范化水平低。代之的是，英国倾向“无章法的”组织决策和确立常识性的解决问题的方法。在许多方面，这是与英国的习惯法传统相平行的。按照习惯法，法律上的裁决是基于以前的判例（过去裁决的历史），而不是依据建立在详尽的书面法规基础上的条文化的法律（像在法国那样）。

在相互调整体系中，会议很重要，因为典型的情况是管理人员进行共同决策。然而，管理层次较低的人员通常是以被征求意见的方式参与决策（Gannon, 1994, 37-39）。与这些组织类型相一致，比较研究表明，英国多国公司并不重视在美国公司中普遍采用的标准化产出控制。尽管它们在组织结构的绝大多数方面相似，但是，相对于美国和加拿大的公司，英国公司倾向于较低水平的准则与程序的规范化（Egelhoff 1984; Inkson et al. 1970; McMillan et al. 1973）。

2. 专业官僚

专业官僚是为权力化程度低和不确定性规避准则高的文化所偏好的组织形式。霍夫斯蒂德（1991）指出，这些组织的理想状态是如同一架运转良好的机器一般，只有在发生例外的情况时，管理层才会施加影响。

典型的专业官僚包括：

- **垂直与水平差异化。**这类组织具有适中的垂直与水平的差异化，在某些情况下，组织层级结构可能是扁平的，下属单位的行动在相当大程度上独立于总部。
- **控制机制。**倾向的控制机制是技能的标准化，从管理人员准确地掌握人们能够胜任的工作这种意义上讲，标准化的技能意味着人们具有在很大程度上可以预期的行为。
- **决策。**尽管工人的技能具有可预期性，但是，专业官僚通常是分散决策，最高层进行决策有助于降低组织内所发生事件的不确定性。

霍夫斯蒂德（1991）认为，德国是最有可能产生专业官僚的国家。人类学家注意到，对秩序与隔离的要求是德国组织的重要主题（Hall and Hall, 1990, 35-38），隔离和对秩序的要求有助于界定德国的专业官僚。

隔离主导着德国人生活的许多方面。在组织方面，隔离的发生具有时间性（有严格的时间表）、地点特征（存在明显的围墙和紧闭的大门）和在部门之间。部门间的隔离通常限制了信息流动，并导致决策缓慢，组织缺乏弹性。但是，隔离也会导致分散决策，德国的上司期望下属部门管理人员在没有高层管理过度参与的条件下解决他们自己的问题并创造利润（Hall and Hall 1990）。

德国组织基于技术能力来建立权力的层级结构，高层管理人员拥有技术学博士学位。通常令来自其他文化的人们费解的是，尽管德国人十分重视正式的等级及等级的象征（头衔、办公室的规模等），但是，决策不仅是分散的，而且在很大程度上是单方面的，意见统一的决策只发生在部门内部和组织的最高层。即使是总裁的权力也受到由3~15人组成的执行董事会（被当地称为Vorstand）的限制，该董事会必须就重大的经营决策达成一致的意见（Hall and Hall 1990）。

德国人要求控制，但倾向采用标准化和规范化的准则与程序，而不是通过集中决策的人事控制。实际上，只要存在组织问题，德国人总是假定问题出在错误的程序上。相反，英国总是假定组织问题出在人际关系上（Hall 和Hall 1990）。

3. 完全官僚

完全官僚发生在权力化程度和不确定性规避高的国家，完全官僚是霍夫斯蒂德所讨论的最规范

的组织类型，准则、程序和层级关系主导该类组织。规范的组织职能和联系有助于支持管理人员的权威并降低不确定性。

典型的完全官僚包括下列组织设计特征：

- **垂直与水平差异化。**庞大的层级结构和狭窄的控制范围保证管理人员充分了解下属的所有重大活动。
- **控制机制。**工作程序的标准化（每个人都以相同的方式履行工作）和高度规范化的准则与规定带来可预见性并可以完全实施控制。
- **决策。**决策高度集中，在精英（在法语中被称为骨干）与工人之间存在着明显的壁垒。

霍夫斯蒂德将法国视为典型的完全官僚的国家。法国组织僵化死板，层级明显，遵循与古罗马军队相类似的模式。上司极少与下属共享有关组织运营问题的信息，决策高度集中，期望管理人员实施并且应该实施广泛的控制。作为对社会阶层和教育的反映，在被称为精英的管理层与工人之间存在很大程度的阶层差别，因此，法国的领导通常是规范的、非人格的和权威性的（Gannon 1994; Amado, Faucheux and Laurent 1991）。法国古典的管理理论家呼吁指令的一致性，这意味着一个人只对一个上司报告。具有双重报告系统的矩阵结构理论对于许多法国管理人员是无法想象的（Laurent 1983; Amado et al.1991）。

与德国组织相类似，准则、规定和程序在法国组织内繁殖，但其应用的方式却相当不同。德国利用标准化和规范化的方式处理组织职能的细节问题，而法国人无论在什么情况下都看重处事方式或做事的某种方法的尽善尽美。文化期望表明，德国人将依照时间表、遵守承诺和总体有序地处理问题；而高度个人主义的法国人则比较关心遵循适当礼仪的最终目标，但是一旦他们投身于实现总体目标的过程中，他们就会忽视准则的细节（Hall and Hall 1990, 87-111）。图表9-4提供了对法国组织相对于美国组织设计的更详细的说明。

图表9-4 美国与法国在组织设计上的观点

设计问题	美国观点	法国观点
组织性质	达成目标的系统以命令和理性决策制定为基础	人的社会系统以人们中的等级关系为基础
结构存在的主要原因	完成活动解决问题规定责任	定义权力区分被管理人员的等级鉴别地位差异
单位组织原则	以功能或活动为基础	以权力和地位等级为基础
权力性质	针对组织职位而言权力定义在无人格的有限范围内	针对个人而言扩散到个人遇到的所有的情境中人与人之间
控制和协调的需要	职责和决策制定的非集中化	集中化职责和决策制定
向两个老板汇报	在有些情境下可能出现	任何情况下都应避免发生
命令链条	如果有必要可以绕过	大多数情况下都要遵从

资料来源：Adapted from Amado, Faucheux, and Laurent 1991; Inzerilli and Laurent 1983。

4. 家族官僚

家族官僚发生在权力化程度准则大和低不确定性规避准则的国家。这种结构之所以被称为是“家族的”，是因为它与一个以族长或父亲身份主导的延伸家庭最相近。霍夫斯蒂德选择中国作为可能产生家族组织的国家。然而，家族组织在设于中国以外的中国公司、其他亚洲社会的组织和某些拉美国家的公司中也同样普遍。

典型的家族组织包括以下的组织设计特征：

- **垂直与水平差异化。**家族组织一般小且职位的专业化程度低，结果，水平差异通常极小，组织层级结构是平而宽的，所有的人向同一领导报告。
- **控制机制。**倾向的控制机制是通过人员监督的直接控制，也就是领导直接面对下属，而不是

通过中层管理人员。

- **协调机制。**由于组织小，因此以直接接触作为主导的协调方式。
- **决策。**决策高度集中，但是，某些社会的集体准则可能要求在领导决策之前需征求关键的高级家庭成员的意见。

下面的多国管理概要给出了关于在中国台湾地区家族企业中角色期望的更多细节。

多国管理概要

“五伦”与中国台湾地区家族企业

在中国台湾地区与许多海外华人的企业，主要的组织是家族企业。中国台湾地区的家族企业雇用了绝大多数的就业人员，而且是对台湾岛内贡献最大的企业类型。这些家族企业大多数都很小，由男性长辈统治，并且存在裙带关系，只有亲戚或家族的朋友才能到公司工作。

家族企业的文化反映出有关家族关系和上下级关系中的儒家思想。有关家族成员关系的儒家思想被称做“五伦”。“伦”是与其他人相处的方法；“五”是代表师徒关系、父子关系、兄弟关系、夫妻关系和朋友关系。每一种关系均有一种特定的关于其中一方对另一方的行为期望。

“五伦”是家长式作风体系，高度集权于男性长辈的统治力量。在一个组织中，在家族成员与其他下属之间所有的关系都是以男性长辈为中心的等级关系，图表9-5表明了“五伦”的这些关系。

中国台湾地区家族企业看起来最适合于集权式的决策,是最有效方式的小型组织。但不管怎么样,中国台湾地区企业在技术变革的速度与弹性十分重要的领域和买卖成交的速度与弹性十分重要的领域中都是非常成功的。



资料来源：Based on Syu 1994, 80; and Montagu-Pollock 1991.

图表9-5 “五伦”：五种基本的人际关系与义务

5. 日本的统一官僚：一个特例

日本社会的权力化程度与不确定规避的准则表明，日本组织倾向于完全官僚。但是，由于日本组织中的群体导向这一特有的风格，使得有些专家坚信，日本已经建立了一种被称作**统一官僚**的特殊类型的组织（Rieger 和Wong-Rieger, 1985）。

典型的日本统一官僚包括下列组织设计特征：

- **垂直差异化**。日本组织对个人很少有工作专业化分工，代之的是，由整个课（即通常是公司中最低层的经营下属单位）承担具体的职能。一个课内的人从事由其课长决定的很一般性的工作。与日本社会的年龄层级结构存在密切联系的是，日本组织具有庞大的组织层级结构，控制范围很少超过5人。即使在一个课内部，组织也强调层级，在一个课内极少有职位完全相同的人，几乎所有的联系都沿循年龄高低的体系。个人是指他们“前面的伙伴”或“随后的伙伴”。一些分析家认为，日本人应付垂直层级结构比处理水平联系更容易。日本的语言与文化强化了层级结构的性质，垂直联系消除了竞争并使得各课成员之间密切配合（Yoshino and Lifson 1986）。
- **水平差异化**。在课层次以上是部门，与美国的情况相同。但是，如果与美国类似的公司进行比较，那么，日本公司更为偏好的是职能组织结构，而非产品分部结构（Lincoln and Kalleberg 1990; Kagono et al. 1985, 37）。
- **控制机制**。绝大多数的日本组织倾向于文化控制，而非官僚控制机制。研究表明，日本公司是通过共享信息与价值观的文化机制控制单位与个人的行为，文化控制也是建立在支持自我约束的基本国家文化价值观的基础之上的（Kagono et al. 1985, 43）。尽管对不确定规避具有较高的要求，但相比于类似的公司，日本公司利用的规范化和标准化的程度较低（Eveleth et al. 1995; Kagono et al. 1985, 37）。
- **决策**。从西方国家公司所采用的集中与分散决策的意义上讲，日本公司的决策既不是集中的，也不是分散的。公司广泛的战略导向通常遵循着由高层管理或创建者的哲学所确定的总体框架，但是在一个很广泛的框架内，随着中层管理的影响日益强大，决策变得更加分散。日本著名的统一决策同时包括广泛参与和强大的统一压力。在一项决定进入被称作稟议体系的正式决策体系之前，要进行大量的非正式的讨论（Gannon 1994; Sekaran and Snodgrass 1986）。在日本传统的组织决策中所采用的程序将在下面的多国管理概要中阐述。



多国管理概要

稟议系统与日本人的决策

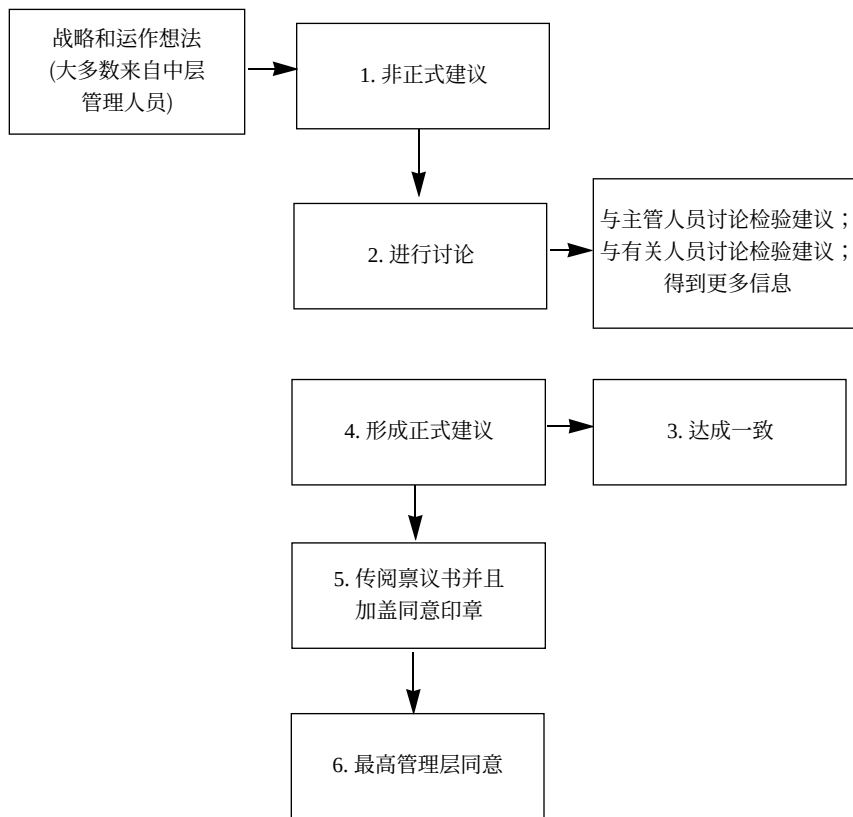
日本的组织在人员的年龄和地位方面具有明显的层级，即使只有一岁的差距，也要向年长者表示尊敬。然而，在当今复杂的商业世界中，存在着向较低层次分散决策权的压力。大规模的多样化的产品与市场迫使日本公司赋予较低层次的管理层以更大的自主权。此外，在管理结构中的年龄结构方面，管理人才不一定总是处于决策关键问题的位置上。为适应这些文化与组织上的约束，许多日本公司应用一种被称为稟议的分权决策系统，但是其分权的类型与西方相应的分权体系之间存在着很大的差别。

稟议系统是日本组织的正式决策程序。稟议意味着下属提交建议给上级，同时上级批准这种建议。在稟议系统中，管理人员循环传递的供审批的一种被称为稟议书的正式文件，受该项决策影响的所有部门均应包括在内。逐渐地，稟议书被引入到组织的层级之中。沿着这条路径，每一位管理人员都要在文件上加盖他的印章并在文档上签署意见，当稟议书最后抵达最高管理层时，它已经在管理人员中经历了广泛的传阅。正是在这种方式上，最高管理层的审批经常是一种正式的形式。

在传阅一项正式的建议之前，要进行广泛的讨论和政治活动，这些早期的讨论会允许管理人员以非正式的形式提出不同意见。因为一旦建议成为稟议书，提出反对的意见将是一种糟糕的方式，实际决策就发生在这一步。即使是高层管理的建议也常常因为在非正式的谈判阶段就被否决而不能到达正式的建议阶段，这种建议前为形成一致的意见而进行的讨论被称为根回（Nemawashi）。

大多数建议源自于中间管理层，然而，高级管理层掌握着最终决策的责任。当事情变糟时，主管必须被追究责任。但是，这种上级管理的责任往往只是一种象征，因为整个管理人员群体共同拥有决策权，实际提出建议的人并没有责任。

图表9-6表明了典型的稟议决策系统中所采取的步骤。



资料来源：Based on Clark 1979, 125-34; and Deresk 1994. 176-79.

图表9-6 稟议决策过程中的步骤

6. 文化与组织设计：简要的考察

很明显，国家文化已渗透到组织之中。作为补充例证，图表 9-7提供了一个有关德国、法国和日本典型组织设计的某些一般差异的概览。

图表9-7 德国、法国和日本的典型组织设计

组织设计	德 国	法 国	日 本
规模	小型，地理分布分散	大型，地理分布集中	大型，地理分布集中
最重要的职能	生产和工程	营销和管理	生产
劳动分工	在技术知识和技能的基础上，适度的工作水平专业化	适度专业化	个人工作专业化程度非常低，部门水平专业化程度适中
分层	较少	较多	较多
控制跨度	大	小	适中
规范化和标准化	重点强调行文手续和工作过程规章制度	重点强调遵循正规手续	很强的群体行为规范取代行文规范和手续
决策制定	集中决策，但由于工会的作用，工人也有一些权力	集中决策	公司哲学和任务集中决策战略施行细节分散决策

资料来源：Adapted from French 1995, 201-26; and Rieger and Wong-Reiger 1990, 21-49.

然而，这里简要的考察并没有充分地包括国家文化影响设计的所有细微之处，上一节只对所选择的国家文化影响组织的某些一般趋势作了说明。例如，这些国家之所以被选作例证，是因为它们受到国际商务方面专家们的极大关注，因此，存在较多的有关其组织设计的信息。在国际商务实践中，管理人员必须面对许多不同的国家以及这些国家许多不同的组织。理解一般的文化价值观对组织设计的可能影响，只能作为为当地经营成功地设计组织或理解竞争者与合作者组织的起点。有关国家文化的观点，例如霍夫斯蒂德的观点，为预期不同国家所偏好的组织形式奠定了基础。但是，即使在文化作用于组织的广泛前提下，地区、行业和本地组织文化也都会影响组织设计的选择。

9.4 组织与社会制度

第7章已经阐述了社会制度对组织战略的影响，本节则将说明社会制度如何影响组织的运作。被选作例证的是日本和韩国的网络结构及意大利的小型家族企业。

1. 大公司网络

在某些社会，以历史、政府和家族为基础的制度环境孕育着网络组织的建立。网络组织是相互之间具有排它性的广泛联系的企业群体，这些企业可能都在董事会中占有席位，甚至共享所有权。在现代，这些网络是混合型的大公司。

建立在导致中国台湾地区小型家族公司的某种相同的文化基础之上，日本与韩国发展了相当不同的家族式公司。然而日本与韩国的公司的规模并不小，而是发展成为在国际市场成功竞争的大型网络型综合公司，它们被称为财阀集团与财阀 (Chaebol)。

2. 日本的财阀集团

财阀集团的起源可以追溯到二次世界大战前的财阀，即控制整个产业部门的家族所有制的公司。二次世界大战后，美国占领军发现这些财阀垄断性太强，与美国自由贸易的理想背道而驰，因此，美国占领下的日本战后的宪法将财阀定为非法并予以取缔。

尽管它们在法律上被解体了，但是，许多财阀在美国占领结束之后进行了改头换面，由此形成的新的集团被称为**财阀集团**，然而，最初的财阀家族姓氏却依然存在，例如，Mitsui、Mitsubishi与Sumitomo。财阀集团是来自以金融或生产联系为基础的贸易伙伴网络，金融网络围绕着诸如三菱等主要银行，诸如Sumitomo等公司的生产网络是围绕着与使用者供应商的联系。财阀集团的贸易仅限于其集团内部，不仅排斥与外部组织的贸易而且排斥与其他财阀集团的贸易。尽管财阀集团不再是家族式公司，但它们仍旧作为延伸的氏族，并符合日本人延伸家族的观点 (Ghauri and Prasad 1995)。

一些制度力量支持财阀集团的存在。从历史上看，财阀为日本的早期工业化提供了一个十分成功的独特的结构。在19世纪末，由于资本与资源的短缺，日本人看到了汇聚资源和与联合控股公司分担风险的利益所在，财阀在日本早期工业发展中起了重要的作用。

在二战后的日本，又出现了同样的情况：资源和资本短缺，国家处于重建时期。但是，由于家族所有的财阀已成为一种非法的组织形式，所以，相似结构的财阀便应运而生来仿效早期财阀集团的成功 (Yoshino and Lifson 1986, 9-36)。

因为日本自然（但不是引致资源）资源贫乏，所以，进出口贸易主导着经济和政府的产业政策。对于许多组织，“成功”被定义为向日本以外的扩张。作为对这种贸易需要的反映，贸易公司主导着财阀集团，贸易公司（被称为综合商社）是财阀集团内金融与制造公司之间的联系纽带。由于多样化公司的总经理们经常会面，财阀集团建立了协调的国际竞争战略 (McMillan 1989, 230-34)。

日本政府与产业界之间的密切联系创造了强制性的组织同构，由此推动财阀集团发展成为多样化的产业。日本的国际贸易与产业部（广泛被称为MITI）传统上利用市场份额作为审批扩大生产能力的评判标准，一旦一个财阀集团进入一个领域，它就会与其他的财阀集团进行激烈的竞争来争取主导地位，并因进入国际竞争而从政府获取支持 (McMillan 1989, 33)。

3. 韩国的财阀

韩国的财阀在许多方面类似于比较传统的日本财阀，而不是当前的联系松散的财阀集团。**财阀**

是家族统治的多产业的混合组织，它主导着韩国的许多企业。例如，三星集团下辖 20 家企业，涉及的产业包括电子、重工业、化学、精密仪器、食品加工、纺织、保险、旅馆、零售、自然资源开发、报纸和杂志等。与依赖自身银行融资的日本公司不同，财阀可以得到来自政府的融资（Steers, Shin, and Ungson 1989, 52-53）。

财阀具有许多不同的组织特征（Steers et al. 1989）：第一，财阀具有广泛的家族控制。与日本的财阀集团相比较，公司中有更多的家族成员，并且家族成员占据着重要的财务与管理职位。在 4 个最大的韩国财阀中，家族的所有权从近 40% 到近 70%（Ghauri and Prasad 1995, 71）。第二，正如在家族官僚组织中一样，领导是家长式的。公司主席具有类似父亲的身份，拥有绝对的统治权，不容动摇。在这种高度集权的经营中，主席通常是直接管理重要业务单位的总经理和副总经理。第三，绝大多数财阀拥有直接向主席报告的集权的规划小组，该小组为主席进行最终决策而收集、分析和提交信息，涉及从战略决策到人事各个方面。第四，由于高度集权、公司创建者的持续统治和主席的最后定夺，财阀具有强列的企业家精神。第五，与政府的密切联系是生存的前提条件，没有紧密的政府支持（这种支持还由于行政官员在产业和政府之间的轮换而得以增强），财阀就不能生存。

甚至相对于日本的财阀集团，政府的强制性组织同构在更大的程度上主导着韩国财阀的创立与成长。如同日本的 MITI，韩国经济计划委员会主导韩国的经济计划，并在财阀的形成时期集中制定韩国国际贸易的总体战略。作为经济政策关键基础的是韩国政府与银行之间存在着强有力的联系，由于通过政府控制银行贷款的债务融资是资助企业的主要机制，因此公司只有遵循政府的政策，否则就被拒绝贷款。

在 60 年代和 70 年代，韩国政府倾向于发展大规模的、家族拥有的并且具备可信赖的领导的企业。低息贷款、税收返还和取得外汇使得这些公司得以在政府确定的战略产业内进行世界范围的竞争。尽管到 80 年代中期，政府放弃了许多类似的政策并开始帮助小企业发展，但是，强制性的组织同构对财阀的影响已经发生作用（Steers et al. 1989, 25-32）。

近期的政府政策放慢了财阀国际化的步伐。由于考虑到财阀可能在投机性的海外投资中失去资金，所以，政府在 1995 年末首先制定政策增大海外投资成本。由于财阀海外投资所需的所有 1 亿多美元的资本中，有 20% 一定获自韩国，所以韩国的利率很高（在 12% 左右），这就促使海外直接投资的成本增加，从而降低其吸引力（Nakarmi 1995）。然而，一些财阀在 1997 年末的倒闭（参见第 7 章多国管理概要中的讨论）及由此而产生的对韩国经济的冲击表明，这种努力仍是不够的。为解决当时的财政危机，韩国政府对来自国际投资银行及国际货币基金要求重组韩国经济的压力进行了妥协（Ihlwan 1998），这可能创造了一种迫使财阀缩小规模的制度环境。

韩国财阀与日本财阀集团的建立表明，政府可以创造一种制度环境来鼓励大规模组织的发展。下面，我们将讨论政府的政策与传统的家族预期如何会带来很小规模的企业——意大利 Modena 地区外包体系的成长。

4. 意大利 Modena 地区现代外包组织

有关制度影响组织的最新例证与日本和韩国的大型综合企业之间存在着相当大的区别，一种现代的生产**外包体系**（putting-out system）存在于意大利中北部的 Modena 地区。这一节主要是来自 Mark Lazerson 的观察（1995）。

组织的外包体系意味着制造商为通常是在家组装产品的独立公司生产原材料，然后，制造商取得组装后的产品，并协调生产最终产品的生产公司之间的分工。在 Modena 地区，外包体系依赖小型家庭所有公司纺、剪、缝、染印和包装针织服装，每家企业典型地只专业化于生产的一个阶段，其中绝大多数企业的雇员都少于 9 人，并且在家里或邻近的车间经营。

尽管许多经济学家认为外包体系是陈旧的和低效率的，但是它在一种辅助的制度框架中持续繁荣。在 Modena，手工业公司占针织生产公司总数的 67%。

政治法律制度通过使其成为一种特殊类型的法律实体来支持小型手工业企业的发展，手工业公司的法定规模最高限是包括家庭成员在内的 22 名雇员，手工业公司可以获取不超过 10 万美元的国家补贴性贷款，还可以不受一些较严格的劳工法和社会保障法的制约。

从历史上看，这些独特的公司的存在起源于可追溯到17世纪的草帽编织的传统。二次世界大战之后，草帽的市场消失了，许多工人转向针织行业。新成长起来的针织生产体系仍依赖于早期草帽编织业建立的家庭之间的网络。

手工业企业还适应了意大利的在相当程度上被分割的零售分销体系。每72人就有一家商店，这是德国相应数字的8倍，是法国相应数字的4倍。小型手工业公司之所以与这一体系相适应，是因为小型零售商只进小批量的特色产品。小型零售商比较大的更集中生产的公司更适合手工业公司的生产效率。大公司要保持效率，需要一定数量的定单和长生产期。

5. 社会制度与组织设计：简要的考察

意大利手工业公司的例证表明了制度环境如何支持小型（雇员平均少于9人）家庭所有公司的网络，尽管有人会认为外包体系是过时的、缺乏效率的和没有质量保证的，但是这些手工业公司却能够出口其1/3的产量（Lazerson 1995, 43）。与意大利分割的零售业相适应的家庭工作传统与政府、法律和政治的支持相结合，便产生了一种有效率的、有竞争力的组织形式。

日本的财阀集团和韩国的财阀表明了国家如何能具体为某些组织形式的建立提供强制的制度环境。为推动工业化，日本和韩国政府直接或间接地帮助建立了主导经济生活的大型金融—工业集团（Lincoln 1990）。

此外，财阀集团和财阀提供了一种除规模以外的家族价值观的组织形式，在工人与公司之间存在着承诺与忠诚上的相互的义务。这些儒家文化型的家族价值观为日本和韩国社会提供了坚固的法律基础。

本章小结

本章讨论了导致不同国家的组织相似与差异的力量，组织设计上的趋同是由于存在着利用相同的技术、生产相同的产品、服务相同的顾客需求等跨国力量。此外，无论国家文化如何，诸如组织规模、技术和战略选择等条件的随机性也都影响组织设计。

虽然存在着与规模、技术和战略选择相对应的组织设计的趋同与相似的趋势，但是，不同的社会确实倾向于不同的组织形式。例如，在战略管理过程存在国别差异的情况下，国家环境影响组织设计的选择。国家文化影响对不同设计的偏好，特别是在组织控制和决策领域。社会制度，特别是政治与法律制度也鼓励管理人员对应强制的和规范的组织同构去建立组织结构。

为说明国家文化对组织设计的影响，本章采用霍夫斯蒂德的国家文化模型说明“典型的”组织形式如何产生于不同的国家背景。以低权力化程度和低不确定性规避为特征的国家文化倾向于低规范化，这种组织设计只有极少的正式准则和层级。当国家文化具有高不确定性规避和低权力化程度准则时，人们倾向专业官僚，即一种集中决策和标准化工人技能的组织。完全官僚发生在权力化程度和不确定性规避准则都高的国家。完全官僚是高度集中的，具有庞大的组织层级结构。当一国权力化程度高、不确定性规避准则低时，家族官僚通常得以发展，这种组织类似具有一个核心领导的家长式的家族。日本的统一官僚被视为单独的案例，从它既具有某些家族特征和以年龄为基础的层级结构，又具有类似美国组织的部门化的特点上讲，它是一种独特的组织。

日本的财阀集团、韩国的财阀和意大利针织生产的外包体系提供了强有力的制度力量发挥作用的例证。所有这些组织形式都是以网络为基础的，并都受到政府、家族和经济制度力量的支持。它们都说明了社会制度如何在每个社会中导致特定的组织形式。

至于财阀集团和财阀，网络发展成多国混合公司。韩国和日本政府利用个人接触的国家价值观与家族式的联系创造制度压力，促使能够进行国际竞争的巨型组织形成。与此相似，意大利的手工业公司也反映了家庭联系，但是，与财阀集团和财阀相比，手工业公司自17世纪以来规模变化很小。在意大利现代社会中，政府和意大利零售体系的性质仍使这些公司在小规模的前提下持续发展。

多国管理人员将与来自不同国家的许多组织相合作与竞争，因此，理解来自其他社会组织的

内在机制，例如如何进行决策和如何控制工作以及组织内部事情为何并且何时完成，将在两个方面使多国管理人员受益。知识丰富的多国管理人员将能轻而易举地指出国际竞争对手的组织优势与弱点，知识丰富的多国管理人员更能将代表不同国家特色的组织运作有机地纳入成功的多国合作。

由于多国合作对于多国公司日益重要，所以，下一章将全部用于讨论如何管理和设计国际战略联盟的问题。



思考题

1. 讨论诸如家庭与教育等社会制度如何影响你们国家的组织类型？
2. 讨论其他国家仿效日本财阀集团的优势与劣势。
3. 假定绝大多数的管理人员是德国人，母公司在法国，你将怎样为德国人设计国外子公司？
4. 如何将家族官僚与你们国家的家族经营的公司进行比较？
5. 讨论日本禀议决策体系的某些优势与劣势，对它如何进行调整才能在完全官僚、专业官僚和低规范化中运作？

章后练习

设计当地组织

第一步骤：（5分钟）阅读下面简短的描述。

莱维技术公司（Lavetech）是一家技术先进的电器零部件制造商和装配商，但是，莱维技术公司并不以本公司的名义销售产品，它是一家服务于其他拥有著名商标公司的初始设备制造商（OEM）。这意味着莱维技术公司生产零部件、组装电器然后发往其他公司，再由这些公司以自己的品牌销售。

为接近其品牌的顾客，莱维技术公司在世界一些地方设有5家生产与装配的综合性工厂，并计划在法国、美国、中国台湾地区和日本建立新的工厂。

虽然，设计与零部件是在世界范围内通用的，但是每一家公司在经营管理方面都具有很大的自主权，根据当地具体情况定夺。利润与市场份额是每一个下属单位的目标，也就是说，对于每一个国家层次的工厂，总部只是实行产出控制。然而，由于工人和管理人员都是在当地雇佣的，因此总部鼓励当地管理人员设计和构建他们国家的组织，以适应当地的文化与社会制度。总部的理念是只有适应国家环境的组织才能产生最好的绩效。每个组织拥有大约200名训练有素的雇员，但是管理人员和辅助人员的数量在不同的国家组织不尽相同。

第二步骤（5分钟）：由指导教师将全班学生分成若干咨询小组，每个小组针对一个国家的工厂，指导教师也可以增加其他的工厂区位。

第三步骤（如果在班上做的话，需要30~40分钟）：指导教师可以将这个案例作为研究项目进行布置。如果这样的话，你应该利用课外资料对文化与社会制度进行研究。

在你的小组，假定总部雇佣你们作为咨询人员设计这5家新工厂的组织结构，每家工厂必须具备原材料的采购与储备、研发、生产、质量控制与营销、销售及与总部协调等功能，每家工厂生产6种主要产品线，这包括家庭使用的洗衣机和烘干机、商用洗衣机和烘干机、家庭使用的洗碗机、商用洗碗机，即家庭使用系列和商用系列。

作为咨询者，你必须提出和论证与工厂所配置的国家环境相适应的组织设计，对于每家公司，你都应勾画一个图表来说明基本的组织形态，你应考虑到与水平和垂直差异化、控制幅度，及一体化与协调机制相关的因素。

第四步骤（30~40分钟）：向全班学生报告你的建议。

研究项目可能要求书面报告和介绍，并辅之以视听工具。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Lippo Group <http://www.lippo.co.id/>

Sun Microsystems <http://www.sun.com>

NCR <http://www.ncr.com>

AT&T <http://www.att.com>

Honda <http://www.honda.com>

Mitsubishi http://www.mcweb.mitsubishi.co.jp/companies/COMP_E.html

Sumitomo

<http://www.sumitomocorp.co.jp/index-e.html>

Check Out the Organization of

Companies from around the World

<http://www.ciber.bus.msu.edu/busres/company.htm>. *Locations of company home pages, many of which describe organizational design.*

<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/company.html> *Publicly traded companies throughout the world.*

http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Find_a_company_on_the_search_engine Yahoo!

参 考 文 献

Adler, Nancy J., Robert Doktor, and S. Gordon Redding. 1986. "From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed." *Journal of Management* 12:2, 295-318.

Amado, Gilles, Claude Faucheux, and André Laurent. 1991. "Organizational change and cultural realities: Franco-American contrasts." *International Studies of Management and Organization* 21:62-91.

Chandler, A. D., Jr., and H. Daems (eds.). 1980. *Managerial Hierarchies: Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Child, J. 1981. "Culture, contingency, and capitalism in the cross-national study of organizations." *Research in Organizational Behavior* 3:303-56.

Clark, Rodney. 1979. *The Japanese Company*. Tokyo: Charles E. Tuttle Company. Daft, Richard L. 1995. *Organization Theory and Design*. Minneapolis/ St. Paul: West.

Deresky, Helen. 1994. *International Management*. New York: HarperCollins.

Dunphy, D. C. 1987. "Convergence/ divergence: A temporal view of the Japanese enterprise and its management." *Academy of Management Review* 12:445-59.

Engardia, Pete, Peter Galuska, Shekhar Hattangadi, and Neil Gross. 1994. "Have skills, will travel-homeward." *Business Week Online*, November 18.

Egelhoff, William G. 1984. "Patterns of control in U.S., U.K., and European multinational corporations." *Journal of International Business Studies*, Fall, 73-83.

Eveleth, D. M., J. B. Cullen, B. Victor, and T. Sakano. 1995.

"Patterns of control: a cross-culture comparison of formalized, professional, and clan control of Japanese and U.S. accountants." *Advances in International Comparative Management* 10:127-43.

Fligstein, N. 1990. *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Gannon, Martin J. 1994. *Understanding Global Cultures*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Gibson, Cristina B. 1994. "The implications of national culture for organizational structure: An investigation of three perspectives." *Advances in International Comparative Management* 9:3-38.

Ghauri, Pervez N., and S. Benjamin Prasad. 1995. "A network approach to probing Asia's interfirm linkages." *Advances in International Comparative Management* 10:63-77.

Hall, Edward T., and Mildred Reed Hall. 1990. *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Hickson, D. J., C. R. Hinings, C. J. McMillan, and J. P. Schwitter. 1974. "The culture-free context of organizational structure." *Sociology* 8:59-80.

Hickson, David J., and Charles J. McMillan. 1981. *Organization and Nation*. Westmead, England: Gower.

Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw Hill.

Ihlwan, Moon. 1998. "Can Kim get Koreans to swallow this medicine?" *Business Week Online*, International Edition, January 12.

Inkson, J. H. K., J. P. Schwitter, D. C. Pheysey, and D. J. Hickson. 1970. "A comparison of organization structure and managerial roles: Ohio, U.S.A., and the Midlands, England."

Journal of Management Studies, October, 347-64.

Inzerilli, Giorgio, and André Laurent. 1983. "Managerial views of organization structure in France and the U.S.A." *International Studies of Management and Organization* 13:1-2, 97-118.

Juran, Joseph M. 1989. *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press.

Kagono, Tadao, Ikujiro Nonaka, Kiyonori Sakakibara, and Akihiro Okumura. 1985. *Strategic vs. Evolutionary Management*. Amsterdam: North-Holland.

Kedia, Ben L., and KRabi S. Bhagat. 1988. "Cultural constraints on transfer of technology across nations: Implications for research in international and comparative management." *Academy of Management Review*, 13:559-71.

Laurent, André. 1983. "The cultural diversity of Western conceptions of management." *International Studies of Management and Organization* 13:75-96.

Lazerson, Mark. 1995. "A new phoenix? Modern putting-out in the Modena knitwear industry." *Administrative Science Quarterly* 40:34-59.

Lincoln, James R. 1990. "Japanese organization and organizational theory." *Research, in Organizational Behavior* 12:255-94.

Lincoln, J., and A. Kalleberg. 1990. *Culture, Control, and Commitment*. New York: Cambridge University Press.

McMillan, Charles-J. 1989. *The Japanese Industrial System*,

Berlin: Walter de Gruyter.

McMillan, Charles J., David J. Hickson, Christopher R. Hinings, and Rodney E. Schneck. 1973. "The structure of work organizations across societies." *Academy of Management Journal* 16:555-69.

Montagu-Pollock Matthew. 1991. "All the right connections." *Asian Business*, January, 19-24.

Nakarmi, Laxmi. 1995. "Seoul yanks the *chaebol*'s leash." *Business Week*, International Edition, October 30.

Rieger, Fritz, and Durhane Wong-Rieger. 1990. "The development of culturally-based organizational configurations." *Advances in International Comparative Management* 5:21-49.

Sekaran, Uma, and Coral R. Snodgrass. 1986. "A model for examining organizational effectiveness cross-culturally." *Advances in International Comparative Management* 2:211-32.

Steers, Richard M., Yoo Keun Shin, and Gerardo R. Ungson. 1989. *The Chae bol*. New York: Harper Business.

Syu, Agnes. 1994. "A linkage between Confucianism and the Chinese family firm in the Republic of China." In *Management International*, edited by Dorothy Marcic and Sheila Puffer, 78-83. St. Paul, Minn.: West.

Yoshino, M. Y., and Thomas B. Lifson. 1986. *The Invisible Link*. Cambridge, Mass.: MIT Press.

Zucker, L. G. 1987. "Institutional theories of organizations." *Annual Review of Sociology* 13:443-64.

第10章

国际战略联盟：管理与设计

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 了解实施成功的国际战略联盟的步骤
- 理解多国公司如何连接国际战略联盟中的价值链
- 理解选择正确的联盟伙伴的重要性
- 了解潜在联盟伙伴的重要特征
- 了解对等持股的国际合资企业与其他类型国际合作联盟之间的差异
- 了解国际战略联盟合同的基本要素
- 理解联盟组织采用的控制体系与管理结构
- 理解联盟组织的经理所面临的特殊的人力资源管理问题
- 认识公司间的承诺与信任对成功的国际战略联盟的重要性
- 理解多国公司如何评估其国际战略联盟的绩效
- 了解何时公司应坚持或解散其国际战略联盟

案例10-1 KLM公司和西北航空公司——战略联盟的利弊

荷兰KLM航空公司以其富于想象力的营销和冒险精神而著称。1989年KLM公司购买了西北航空公司19%的总值近4 000万美元的股权。1992年，两家公司组建了战略联盟来连接双方在底特律和阿姆斯特丹的两个网络中心。联盟协定允许 KLM公司的飞机飞往美国的任何一座城市，而且两公司合并了它们的飞行路线系统，共用亚洲机场VIP（非常重要人物的）候机室，并实施了维修方面的技术合作，甚至计划双方联合做广告。到1996年，KLM公司在西北航空公司所拥有的股权价值已达到16亿美元，而且由于战略联盟，两公司每年增加了2亿美元的收益与成本节约。

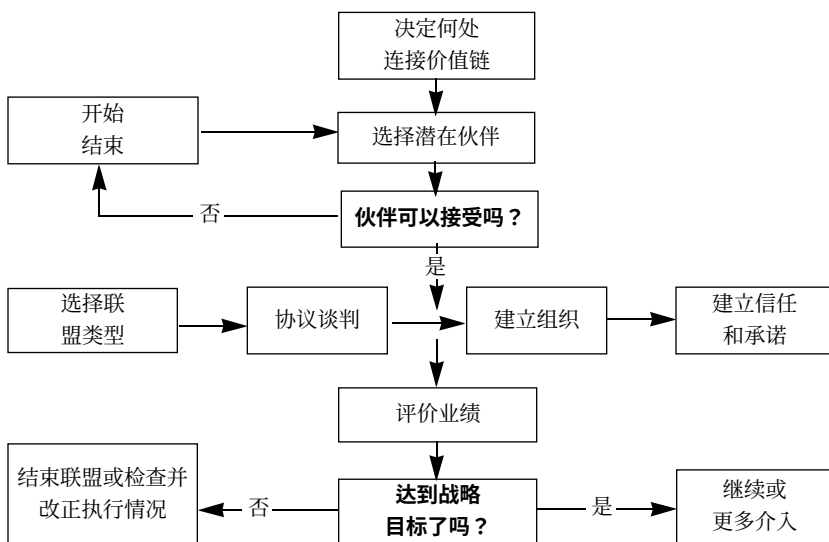
这种关系的前景并不总是令人乐观的。在1993年，情况似乎不妙，西北航空公司深深地陷入债务困难而濒临破产的边缘。KLM公司受到西北航空公司的拖累，并在财务上进行清算。然而现在，尽管赚了大量的钱，但内部冲突直接威胁着联盟。KLM公司总裁Pieter Bouw想效仿皇家荷兰壳牌石油公司的做法，将这两个组织合并为一家公司，而拥有西北航空公司20%股权的美国投资者Gary Wilson和Al Checchi认为KLM公司企图控制西北航空公司。荷兰方面否认了这种说法，并认为问题在于欧洲方式与美国方式之间的一种冲突。但是目前，这两家公司的高级经理甚至彼此不再通话了。

资料来源：Based on Toy et al. 1995; and Tully 1996.

第5章讨论了战略联盟作为一种国际参与战略的重要性，由于战略联盟日益成为国际化方式的最普遍的选择之一，所以，学习多国管理的学生需要了解战略联盟的运营与管理。本章讨论的问题包括：何处连接伙伴的价值链、选择战略联盟伙伴、可选择的战略联盟设计、成功地管理战略联盟中的人力资源管理问题、建立信任与承诺的重要性以及如何评估战略联盟的绩效。

尽管战略联盟由于多种原因而具有吸引力（见第5章），但是，它们具有内在的不稳定性，给管理带来了重要的挑战，失败率估计介于30%到60%之间。正如上述案例10-1所描述的KLM公司与西北航空公司之间的联盟所表明的，战略联盟具有风险性。合作伙伴可能无法沟通，伙伴之间可能在如何管理企业方面存有分歧，甚至赢利的联盟也由于冲突而最终破裂。因此，成功的联盟不仅必须具有战略意义，而且需要有效地实施。

本章的后面将阐述实施成功的战略联盟所必需的步骤，图表10-1表明了有关这些步骤的一个模型，我们的讨论将沿循这一模型。

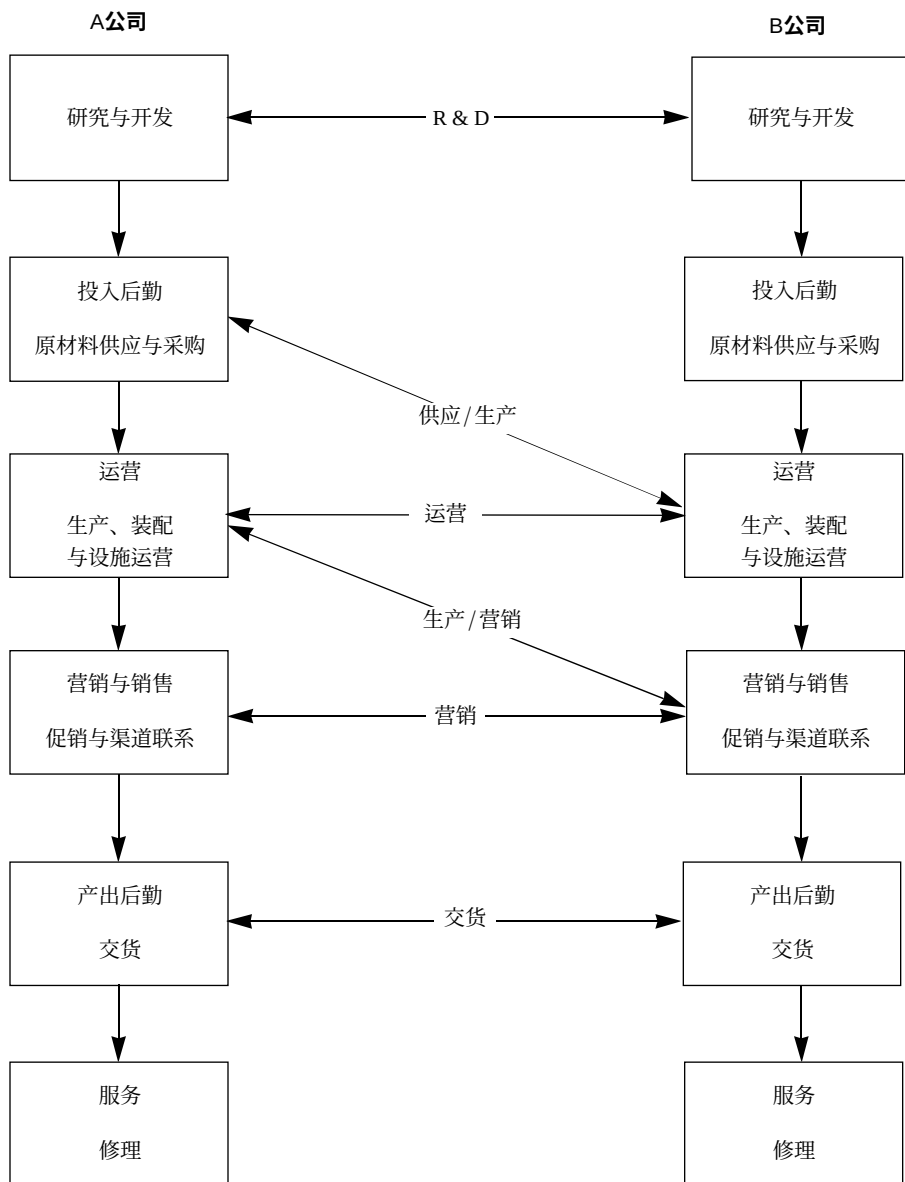


图表10-1 实施战略联盟

10.1 何处连接价值链

第5章已经表明了战略联盟的许多利益，它们包括：取得当地伙伴的市场知识、满足政府的要求、共担风险、共享技术、获取规模经济以及取得低成本原材料或劳动。公司希望达到的目标决定着多国公司在哪里连接价值链。

图表10-2表明，公司为获取联盟的战略利益而连接的两套价值链及共同的领域。



资料来源：Adapted from Lorange and Roos 1992, 35.

图表10-2 战略联盟的价值链连接点：一些例证

将相同的价值链活动结合在一起的联盟通常是为了取得有效的经营规模、整合合格的人才和共担风险。当任何一家公司都不具备足够大的规模、缺乏必要的人才或不情愿从事冒险事业时，这种

联盟就具有吸引力。例如，在研发联盟中，高技术多国公司通常利用联合研究与开发来合并不同的技术技能，或分担开发新产品或高成本技术的风险。最近，IBM、东芝和西门子的联盟就证明了上述观点，这些公司抱着开发下一代计算机芯片的愿望而将三国的工程人才汇聚一处。为什么它们不独自开发呢？计算机芯片的研究与开发是一项高风险、耗资大的事业，以至于没有一家公司想完全依靠自身的努力来完成，仅设计芯片和生产工艺就需要至少10亿美元的投资（Port et al. 1992）。

在经营联盟方面，多国公司通常合并制造与装配活动以达到一个有利可图的经营规模。下面的案例10-2描述了美国通用汽车公司与法国雷诺公司的SA公司之间的战略联盟，这两家公司试图在生产面向欧洲市场的卡车方面进行合作。

案例10-2 通用汽车和雷诺公司 —— 一个面向规模小但有盈利的核心市场的联盟

通用汽车公司和法国雷诺公司的SA汽车公司结成联盟来开发和营销瞄准轻型商用卡车市场的运输车和敞篷车。这个市场虽然只占全部轻型卡车市场的10%左右，但是它却是利润率最高的市场之一。通用汽车欧洲公司的目标是每年销售60万到70万台轻型车，一位通用汽车公司的发言人指出：“雷诺公司具有这一领域的知识和经验，所以，这是一个好的机遇——这要比将并不适应欧洲市场的美国汽车销到欧洲好得多。”

因为商用汽车并不销售给消费者，所以汽车制造商缺乏对形象的敏感性。因此，它们通常并不在乎将它们的品牌名称附到这类汽车上。通用汽车公司与雷诺公司计划在2000年启动生产它们合作的汽车。同时，通用公司将以其公司Opel和Vauxhall品牌在欧洲销售雷诺公司现有的敞篷车产品线。

资料来源：Based on Tierney 1996.

营销与销售联盟可以使多国公司扩大产品销售的范围和数量，它们还可以使合作伙伴之间共享分销体系，有时甚至共享理念。在KLM公司与西北航空公司的联盟中，它们共享宣传其联合定票与航线系统的广告。在汽车业，联盟伙伴之间通常相互分享经销商系统。

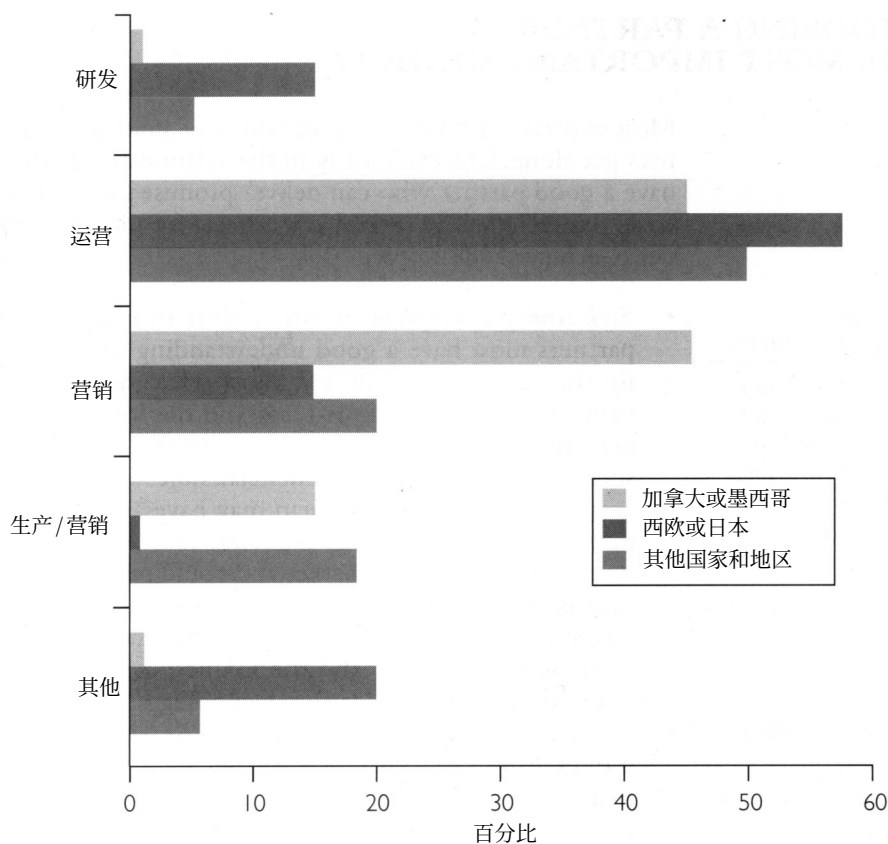
交付服务的产出联盟也许在航空业最为普遍，诸如KLM公司与西北航空公司之间（刚讨论过的）、瑞士航空公司与戴尔塔航空公司之间以及英国航空公司与美国航空公司之间的国际战略联盟是通过一个被称为代码分享（code sharing，分享预定座位的代码）来联合交付其服务。通过这种方式，乘客在任何一个航空公司所在的国家都可以买到国际机票，飞到合作伙伴所在的国家，并且持有同一张机票可以在各合作伙伴的航线继续飞行。

连接价值链上游与下游成分的联盟可服务于低成本供应或生产的目标，某些供应/经营性联盟试图寻找这样的伙伴：一个伙伴提供低成本的供应或零部件来源，而其他伙伴从事制造。经营/营销性联盟也可以类似地运作，一家公司为另一家公司的最终销售提供低成本的生产来源。例如，由于其本国工资的提高，许多日本和韩国的公司与低工资的东南亚国家组成生产/营销联盟，将生产和装配设在低成本地区，而日本和韩国公司从事下游营销与销售。

经营/营销性联盟还可以提供进入市场的渠道，一般是在生产公司需要具有当地销售知识和分销体系的合作伙伴时，倾向于采用这种经营/营销性联盟。在地方政府要求外国企业在地参与时，这类联盟也可能具有必要性。对于一家国外市场知识有限的公司而言，它通常采取初期的参与方式。

对美国公司来说，绝大多数战略联盟发生在经营领域。图表10-3表明，在已公布的由美国公司在4年内创建的近800家国际战略联盟中，存在着混合的价值链联系（Murray 1995）。

上述所讨论的和在图表10-2与图表10-3中说明的联系仅仅是国际战略联盟中某些可能的联系，在建构联盟时，每个公司必须确定哪一种价值链活动将通过联系而得以增强。在确定了价值链联系或取得其战略目标所需的联系之后，管理层面临的问题一般是实施战略联盟最重要的步骤，也就是选择适当的合作伙伴的问题。



资料来源：Adapted from Murray 1995, Table 4.

图表10-3 美国战略联盟中的价值链联系

10.2 选择伙伴：最重要的选择

大多数专家将战略联盟成败归因于如何与伙伴相处，特别是在建立联系的初期，合作一方必须相信他们拥有守诺并值得信任的好伙伴。专家提出了一些选择适当的伙伴所参照的标准（Geringer 1988）：

- **寻求战略互补**。在组成战略联盟之前，潜在的合作者必须充分了解合作双方在合作事业上的战略目标，每一方要了解另一方希望在短期和长期内要从合作中达到什么目的。然而，合作伙伴不一定具有相同的目标。虽然诸如迅速发展等相似的目标是有利的，但是目标也可以是互补的。例如，一家美国或日本公司可能拥有对一家中国公司有吸引力的先进的计算机零部件制造技术，而这家中国公司可能占有中国市场的很大份额，并且能对合作伙伴提供潜在的强有力的销售与分销渠道。这些公司具有互补的战略目标，美国或日本公司希望扩大在中国市场的份额，而中国公司期望得到另一方的先进的制造技术。
- **依据互补技能选择伙伴**。合作伙伴对合作事业的贡献必须不限于钱，每一个伙伴都必须贡献与另一伙伴互补的某些技能或资源，J. Michael Geringer提出，其中技术上的互补最重要（Geringer 1988）。例如，当一个公司贡献技术技能（通常是外国公司），而另一个公司贡献营销技能（通常是来自东道国的当地公司）时，就产生了典型的互补性联盟。另一个建议是寻找具有相似但不相同的产品或市场的伙伴，这可以避免与直接竞争者相处所带来的更大的困

难 (Main 1990)。

- 寻求具有相当管理风格的公司。任英国通用电器公司（与美国通用电器公司无关）执行董事达27年之久的 Lord Weinstock 是位战略联盟专家，他已经看到很多联盟的成与败，最近的一个失败例子是 GEC 公司与德国西门子联盟的垮台。咨询家们指出，西门子公司是一家工程公司，其价值观与德国企业文化的许多价值观相一致，而 GEC 公司是一家财务公司，因此，双方经理不能和睦相处。Weinstock 注意到，要使一个联盟取得成功，“你不得不抑制利己主义……它绝对是有有害于合作的因素。” (Main 1990, 124)。
- 寻找将能够带来“适当”程度的相互依赖的伙伴。如同婚姻一样，相互依赖意味着公司必须依赖每个伙伴对相互联系的贡献。以一种十分匹配的方式，伙伴感到相互需要提供战略联盟所需的资源和能力，双方都将对方的贡献视为联系成功的关键，最终也是战略联盟成功的关键。最佳水平的相互依赖是双方均衡的，由于均衡的依赖，双方公司感到同等依赖合作事业的结果。Geringer (1988) 提出，通过在战略联盟协议中规定保证条款来维系这种相互依赖，这可能包括“离婚补偿性”支付的类型以及在一定时期内限制进入相同的经营领域。这种“离婚补偿性”支付要求在联盟关系于规定的期限前破裂时一方对另一方的补偿性支付。
- 避免“抛锚”伙伴。“抛锚”伙伴阻碍成功的战略联盟的发展，因为它们无法或不愿提供相应份额的资金。潜在的伙伴应审慎地研究每个合作方的财务状况和投资计划，一个部门薄弱或在其他领域拓展的公司可能会削弱对联盟的财务支持。如果一个潜在的伙伴财务力量薄弱但因其他方面原因而具有吸引力时，建议要谨慎行事。例如，伙伴之间联盟的利润（或联盟的其他产出）分配可能取决于伙伴对合作事业运营的不断的财务贡献。
- 警惕“象—蚁”复合体。当结盟的两家公司在规模上差别很大时，就形成“象—蚁”复合体。对于由规模不等的公司构成的国际战略联盟，经理必须考虑一些潜在的问题。首先，大公司可能主宰小公司，并控制联盟的战略与管理。其次，公司文化可能在很大程度上相异，规模大、历史长的公司具有官僚和决策缓慢的特点，而小公司通常是企业家决策并缺乏规范性。例如，由于文化差异，小公司的管理人员会认为大公司的经理忽视企业的眼前问题，而大公司管理人员则认为小公司经理缺乏专业性。但是尽管存在这些潜在的问题，“象—蚁”式的联盟的确是成功的。当存在诸如互补性技能等其他因素时，管理人员会发现克服规模差异的方法。图表10-4对小企业在“象—蚁”式国际战略联盟中的某些动因和考虑作了详细地比较。

图表10-4 小型跨国公司的国际战略联盟：动机与考虑

动机	考虑
• 获得合理性 起审批图章的作用 • 发展分销渠道中的联系 利用大公司现存的渠道 • 获取资源 可以加速进入市场的速度 • 分散风险 和富有的伙伴共担风险	• 相对贡献水平 必须比大公司贡献相对多的资产 • 进入大规模经营 缺乏大规模经营的经验 • 不平等的产权信息暴露的风险 小公司的信息较容易被获取 • 经理交往中间的不匹配 小公司的企业家和大公司的职能或产品专家 • 控制被削弱 对大公司主宰关系的考虑

资料来源：Adapted from Peridis 1992.

- 评估与潜在伙伴经营政策上的差异。婚姻伙伴需要确定如何挤牙膏、何时午餐、谁铺床、谁打扫房间以及所有其他的操持家务的细节。同样，战略联盟的潜在伙伴很可能在如何进行日常管理方面存在着运营上的差异。由于组织或文化上的差异，会计政策、人力资源管理政策、

财务政策及报告政策等可能全都不同。例如，潜在的欧洲伙伴可能要求在节假日停止营业；潜在的日本伙伴可能要求战略联盟尊重管理的年龄结构。因此，要使战略联盟正常运转，在战略联盟投入运营之前，合作伙伴应该就双方满意的经营政策达成共识。

- 评估与潜在伙伴可能出现的跨文化沟通方面的困难。即使合作双方语言相同，双方的沟通也不会像在各自的文化或组织中那样容易。经理必须提前考虑到沟通速度缓慢和理解方面出现更多的差错。例如，在一家日本公司与美国飞机制造商波音公司之间的合资企业中，协议要求机身仪表盘制作如“镜子一样光亮”，日本工人照字面意思翻译这种要求，他们将金属磨得与镜子一样光亮，结果人工成本出奇的高，需要进一步讨论解决“像镜子一样光亮”的含义（Geringer, 1988）。

案例10-3 一个模范的合资企业

专家们一般认为在合资企业中，CFM是一个典型。这是一个由美国通用电器公司与法国Snecma公司对等控股的合资企业，它为空中客车公司、波音公司和道格拉斯公司的飞机生产喷气式发动机。到90年代初，它们已经合作了20多年。CFM在美国拥有10 300个发动机总值超过380亿美元的定单。

从更大程度上讲，现任经理将公司的成功追溯到两位创始人的个人关系上。通用电器现已退休的Gehard Neumann和Snecma公司前总裁Rene Ravaud在1971年的巴黎飞机展览会上彼此成为朋友，同一天他们提议建立合资企业。即使现在的通用电器航空器公司的生产总经理确信：“法国人有时是挑剔的、难以相处的”，但是该合资企业照常运行。最近，通用电器公司与Snecma公司又签定了另一项协议，开发一种新型喷气式发动机，此发动机比以往生产的任何一种发动机的马力都高出50%。它们希望将这些发动机卖给波音777的客户。

资料来源：Based on Main 1990.

前面的案例10-3和后面的案例10-4表明，成功的伙伴应具有相当的战略需要并对克服文化差异具有充分的承诺与信任。

在找到潜在满意的伙伴之后，来自联盟所有相关公司的多国经理必须决定他们希望建立的联盟的形式。下面，我们考虑在多国战略联盟形式上普遍的选择。

案例10-4 Dialogue公司——成功的美国/俄罗斯合资企业

80年代后期，Ritchie是一家在芝加哥的期权贸易公司的成功的创始人。虽然他在俄罗斯缺乏经营经验，但是他相信在这种变革的经济中孕育着企业家冒险的巨大潜能。

在去莫斯科的旅途中，他结识了一名俄罗斯科学家。Pyotr Zrelov是一位曾经给一家俄罗斯主要卡车制造厂设计过一套管理信息系统的电脑专家。这两个人迅速发展为亲密的朋友关系，并一致认为俄罗斯有极大的个人电脑潜在市场。

在一年的时间里，他们组建了一家合资企业——Dialogue。Ritchie投入资金500万美元，控制了22%的所有权。俄罗斯合伙人是莫斯科大学经济与应用数学中心研究院、空间研究学会和俄罗斯实验计算机中心，这三家投入了其余的资本。

仅过了五年，Dialogue公司便在俄罗斯个人电脑服务销售市场拥有了50%的销售份额，雇员人数达到4000名以上，并在俄罗斯以外拥有10个机构，它们分别座落在欧洲、日本和美国。Ritchie所创造的利润已超过1亿美元。

资料来源：Based on United Nations Economic Commission 1993b.

日本NEC公司签定了一项芯片采购协议。

- **IBM、东芝和西门子公司。**签定了一项为期8年、投资10亿美元生产适合21世纪的下一代芯片的协议。来自三个国家的200名工程师向纽约IBM公司高级半导体技术中心的东芝公司经理汇报。协议中非正式的一个方面是允许东芝公司分享另一家公司（摩托罗拉公司）与IBM公司和西门子公司合伙开发的技术。
- **德克萨斯仪器公司。**与日立、夏普、佳能和摩托罗拉等公司组建团队来开发存储芯片技术。
- **富士通公司。**与AMD公司联盟，研究与生产eproms(电子编程只读存储器)和闪光芯片。他们将一个价值7亿美元的工厂一分为二，并购买了对方5%的股权作为交易的保险。AMD公司还同索尼公司在微处理器领域建立了联系。

资料来源: Based on Glain 1995; Lei 1993; and Port, Brandt, Gross, and Levine 1992.

下一个联盟参与层次是合资企业。

10.3.2 国际合资企业

国际合资企业(IJV)是由来自不同国家的母公司所拥有的、独立的法律实体，即这些母公司在独立的子公司中拥有股权或所有者地位。最简单的IJV发生在两个母公司对合资企业拥有对等的股权。

尽管两家合作公司建立的合资企业最为普遍，但并不是所有的合资企业都只有两家合作公司。当多个公司组成合资企业时，由此形成的 JV 经常被称为财团。例如，空中客车公司就是一个由法国的 Aerospatiale、德国的 Messerschmitt Bolkow Blohm、英国的 Aerospace 和西班牙的 Construcciones Aeronauticas 所组成的财团。

对于一家合资企业。组成公司不一定拥有对等的股权，经常有一方持有少数股权。在某些国家，当地法律要求当地伙伴拥有绝大多数的股权地位，例如，在一个两家合作公司组建的合资企业中，外国公司就不会拥有超过 49% 的股权。公司也可以增加或减少它们的所有权比例，以往的协议可能要求外国公司在限定的时间内让渡其所有权。例如，在俄罗斯的第一家麦当劳就注定最终将转变成俄罗斯人独资的合资企业。某些母公司增加或减少其所有权还取决于 IJV 的绩效或伙伴公司的战略目标，一家公司可能完全买断合作伙伴，将合资企业作为独资子公司接管。

在确定IJV初始所有权时的困难之一产生于股权，而不是现金形式的贡献。对合资企业贡献等比例现金的公司不一定拥有相同的股权地位，合作伙伴可能为合资企业带来的是财务资源以外的其他资源。如果合作伙伴接受贡献的资源具有经济价值，那么，这些资源就构成一个公司对合资企业股权贡献的一部分。例如，在一家对等拥有的合资企业中，一伙伴公司可能只贡献其先进的技术，而另一伙伴公司则提供所有的财务贡献。

国际联盟形式的选择与第5章讨论的参与战略的选择相似，联盟形式多样，从灵活的、非正式的并需要最低投资的形式到受法律约束的、需要大量投资的并难以解体的形式。因此，形式的选择取决于公司的战略意图、公司产品 and 产业的性质、公司的资源和所在国家的要求。

正式的ICA和IJV要求正式的协议。下面，你将看到多国公司在协商其联盟协议时所考虑的一些问题。

10.4 协商协议

在为IJV或正式的ICA选择了合作伙伴之后，就有必要协商和签署契约性协议了。与许可协议相似，联盟契约是将合作方约束在一起的法律性文件。但是，正式协议从来就没有像管理人员的协作能力一样重要，图表10-6表明了协商中必须重视的一些问题，即国际合资企业谈判问题。

联盟协议的协商没有一个一成不变的时间表或形式，有些公司几乎是在接到提议之后立即就签署协议，其他一些公司的协议可能要花费公司几年的时间才能完成。例如，最终导致在俄罗斯建立

第一家麦当劳的合资企业协议关系经过了近 10 年的协商过程。在某些情况下，即使在双方母公司签署了伙伴关系协议之后，联盟企业也从没有启动，因一方或双方母公司无法兑现而导致联盟解体。

图表 10-6 战略联盟协议中选择的问题

对 IJV 和 ICA 双方

- 联盟生产什么产品或提供什么服务
- 新联盟坐落在哪里
- 协议的执行遵循哪一国家的法律
- 每个合作方的基本责任是什么？这将包括诸如哪家公司提供生产技术、工厂地点雇员培训以及营销知识等事项
- 各方高层管理人员的贡献是什么
- 其他雇员的贡献是什么
- 如何区分特许权使用费和利润
- 应该如何控制公司
- 如何组织公司
- 谁拥有新的公司开发的新产品或新技术
- 战略联盟的产品卖给谁？卖到什么地方
- 需要联盟前的协议吗
- 联盟如何解散

主要对 IJV

- 新的合资企业的名称是什么
- 双方的权益贡献是什么
- 合资企业董事会的构成如何

一般来说，专家建议由具有技术和谈判经验的谈判小组来协商任何联盟协议。准备这种跨文化协商的类型将遵从前面关于国际谈判的第 3 章所讨论的步骤。

一旦一家公司拥有了合作伙伴和协议，建立管理联盟的组织便提到议事日程，这包括组织设计与人力资源管理问题。首先，我们来考察组织结构与设计。

10.5 建立组织：战略联盟的组织设计

战略联盟的设计取决于所选定的联盟类型。非正式的 ICA 通常没有正式的设计问题，来自不同公司的管理人员在没有任何正式控制的情况下合作。正式的 ICA 可能要求在其中一家公司内部设立独立的组织单位，其雇员来自所有的母公司。设在纽约的 IBM、东芝与西门子公司之间的联盟是为 ICA 建立一种组织单位的例证。但是，某些正式的 ICA 可能在较低的组织要求下共享信息或产品。例如，两家航空公司可能出售对方航线的机票，但不需要共同的组织。然而，IJV 是独立的法律实体，这要求母公司为 IJV 设立独立的组织，以便实现联盟的目标。

在这一节，我们将考察管理联盟的组织方面的两个重要问题：决策控制与管理结构。这些设计问题绝大多数适用于 IJV，同时也适用于要求组织背景的、正式的 ICA。例如，IBM、东芝与西门子公司之间的联盟就创建了总部设在 IBM 所在地但由东芝公司工程师管理的组织。

10.5.1 决策控制

母公司在设计其联盟组织时必须考虑两个重要的决策领域：经营决策与战略决策。经营决策包括与组织的日常管理相联系的管理决策，生产线的规模或雇佣装配线工人都代表着经营决策。战略决策是以对战略组织长期存在至关重要的问题为核心的，例如，开设一家新的工厂或引入一种新产品都是战略决策。

拥有一家IJV的绝大多数股权不一定意味着母公司控制着IJV的经营与战略决策，同样，为正式的ICA提供场地也不意味着母公司控制着联盟的经营与战略决策。根据每个合作方的技能，母公司可能达成一致的意見，将不同的管理决策任务指派给不同的合作方。

在IJV中，战略决策通常集中在IJV的董事会或高层管理队伍，因此，为加强对战略决策的控制，一些IJV的母公司将本公司更多的经理安插到 IJV的董事会或高层管理队伍。而希望控制 IJV经营决策的IJV母公司通常安插其更多的人在中层或下层经理岗位上。

在不对等拥有的ICA中，战略决策通常掌握在母公司手中，联盟经理集中于向母公司传递产品或知识等相关的经营决策。

10.5.2 管理结构

在联盟的母公司之间，战略决策控制与经营决策控制的组合经常是很复杂的，而且是每一种合作所特有的。但是，要制定战略联盟中决策控制的性质，母公司必须选择管理结构。管理结构规范了合作伙伴之间在控制责任上的分工。多国公司对其ICA和IJV具有5种典型的管理控制结构，它们包括：

- **主导母公司。**主导母公司通常是IJV的主要股权所有者，或在某些情况下（特别是在拥有较大比例股权不可行时）是对ICA重要资源的主要贡献者。在这种结构中，一方母公司控制或主导着战略决策与经营决策，其管理人员在ICA或IJV组织中占据着大多数重要的职位。对于IJV，主导母公司将IJV视为其另一家子公司。
- **分享管理。**在**分享管理结构**中，双方母公司在诸如董事会、高层管理队伍和管理职能领域（如生产或营销）等职位上指派数量近乎相等的管理人员。
- **分开控制。****分开控制管理结构**类似于合作伙伴分享战略决策权的分享管理结构，但是，在职能层次（如营销、生产、研究与开发）上，合作各方独立决策。通常在一合作方拥有不愿完全分享的特有技能或技术时，该伙伴坚持在这些受保护的领域独立决策。
- **独立管理。**在**独立管理结构**中，联盟的经理更类似于一家独立公司的经理。该结构更多的是表现为成熟的IJV的特征，因为IJV必须是在法律上独立的组织，而该结构极少发生在ICA。特别是对于经营决策，IJV经理几乎拥有全部的决策自主权。由于它们的独立性，具有这种结构的IJV通常招募来自母公司组织之外的管理人员及其他雇员。
- **轮流管理。**在轮流管理结构中，管理金字塔结构中的关键职位在合作伙伴中轮流。例如，联盟高层经理与管理队伍每年轮换一次，每个伙伴公司轮流指派自己的经理。来自发展中国家的联盟伙伴普遍采用轮流管理结构，因为它有助于培训当地的管理和技术人才，并将这种专门知识转移到发展中国家（Vernon 1977）。

10.5.3 选择联盟管理结构

联盟关系的许多特点影响管理结构的选择。如果一方母公司拥有主导的股权地位或对联盟贡献了最重要的资源, 这家主导公司通常将倾向主导管理结构, 至少是在战略决策方面。具有对等股权比例(通常是IJV)或同等资源贡献(对于ICA)的联盟伙伴倾向避免采用主导管理结构, 代之的是, 采用一种更均衡的管理控制体系, 如分享的、分开的或轮流管理结构。

管理结构会随着公司需要的变化或它们对联盟贡献的变化而变化。当一家意大利摩托车头盔制造商发现缺乏经验的 Belarus 经理难以管理经营时，它们在其 IJV 的生存方面面临着严峻的挑战。下面的多国管理挑战表明它们是如何解决这一问题的，你将如何做出反应？



多国管理挑战

找到合适的管理结构

AGV公司是一家规模小、但却非常成功的意大利摩托车头盔制造公司。虽然 AGV公司只有190

- **HRM计划。**许多公司投入大量的时间和精力来计划战略性地使用战略联盟，也许对于联盟的最终成功唯一具有重要意义的是将战略意图传达给将配备于联盟组织的雇员。也就是说，各层次的雇员都需要理解建立战略联盟的意图，明白母公司的联盟目标。
- **母公司的参与。**母公司参与联盟人力资源职能在很大程度上取决于联盟组织的年龄、规模和期望生命的长短。较新的组织、特别是那些具有主导母公司或轮流管理结构的公司倾向于沿

袭从母公司继承的人力资源管理方式。但是，具体对合资企业而言，由于需要将两种或更多的组织文化与国家文化纳入一个法律上独立的组织，因此，其人力资源管理的方式很快就会变得不同于合资各方母公司的方式。此外，随着所有的联盟组织不断地变老、变大，它们一般会发展自己的组织结构，这通常会导致形成自身人力资源管理方式的必要性。

- **配备联盟的管理人员与技术人员。**为国际战略联盟中的职位选择管理人员或技术能手是一项十分重要而又风险极大的决策，一方面，这些人员必须有保证联盟成功所必需的技能，公司必须抵制将不想要的人员放到联盟的倾向；另一方面，母公司必须认识到，在一个国际合资企业或ICA的任职可能会持续很长的时间，管理人员、工程师或其他雇员可能永久不会再回到其母公司。对联盟人员配备上的这些短期与长期的需要，要求母公司保证拥有足够的管理与技术人才来满足联盟所必需的人员。
- **配备联盟的工人。**绝大多数ICA涉及主要是技术与管理人员的交流，但是，独立的国际合资企业经常雇佣并非来自合作母公司的低层次工人。在这种情况下，母公司必须确定在国际合资企业所在地是否可以得到具有必要技能的工人。当地的劳动供给、劳动法和当地对工作的文化价值观也决定着国际合资企业的人力资源管理计划。例如，国际合资企业可能需要其所在地稀缺的熟练工人，在这种情况下，人力资源管理计划必须包括对当地工人进行必要的培训。
- **确定管理人员的战略或经营职责。**根据管理控制结构的形式和国际战略联盟的类型，母公司必须确定适当的管理人员的数量与类型，这一决策的关键在于管理人员在联盟中能否发挥主要的战略或经营性的作用。具有战略决策责任的管理人员通常经验丰富，并来自母公司较高的管理层次；而像生产经理这样的经营层次的管理层通常来自母公司较低的管理层。
- **绩效评估。**为了进行留用、晋升和薪资等决策，需要对在联盟工作的人员进行评估，但只要是两个或更多的公司合作，它们的评估方法就不可能完全吻合，因此，通常最好是避免采用其中某一合作方的体系，因为这不可避免地会给来自母公司的雇员带来相抵触的文化倾向。在联盟的生命早期，对雇员的绩效评估可能遵从其母公司的指导原则，对来自各方母公司的经理或其他雇员的评估可能是基于他们各自母公司的绩效评估体系。到后期，随着联盟事业的成熟，普遍的情况是由联合的绩效评估委员会从母公司接手绩效评估工作。
- **忠诚。**在ICA或IJV的管理人员及其他雇员可能感到一种双重的忠诚感，即对其母公司的忠诚和对联盟组织的忠诚。忠诚程度因联盟任务期限的不同而不同，如果员工认为他们是从母公司组织中“借来”的（这种情况在ICA中比在IJV中更普遍），他们通常将保持对母公司的忠诚；如果员工认为他们在联盟组织中的委派是长期的，他们通常将萌发对联盟组织较强烈的忠诚。多国管理人员必须认识到对联盟组织和对母公司的忠诚应该根据每个人任务的性质不同而有差异，处理这个问题也应该是所有联盟组织的人力资源管理战略的一部分。
- **职业生涯发展。**为激励管理人员和其他员工在国际战略联盟中取得成功的绩效，IJV和ICA的任务必须与员工未来职业生涯相关并提供他们一些工作保障。正如许多国际任职一样，通常存在一种恐惧感，即在远离母公司组织的时候，接受任职的人将被母公司遗忘。很多公司正积极追求一种多国战略，即国际战略联盟必须提供清晰的信息，用以证明联盟的任职是如何适应一个员工职业生涯道路与规划的。对于长期的合资企业或合作联盟中的任职来讲，这种在联盟中的职业生涯阶梯是完全存在的。
- **文化差别。**在所有形式的国际战略联盟中内在的文化差别表现在文化的所有层次上，尤其是国家、行业和组织等层次。基于不同文化的人力资源管理方式能导致彼此冲突。例如，日本人的提升注重年长者，而美国人则注重个人成就，并不考虑年龄。这种文化差异影响了很多美国与日本公司的联盟，因为其母公司无法解决存在于人力资源管理政策上的差别。
- **培训。**如果管理人员、工程师和其他员工在接受了早期跨文化交流技能的培训之后，在国际战略联盟中一起工作，他们将能取得较好的绩效。培训所需的投资金额取决于国家间文化差别的程度、任职期限的长短和联盟中员工的国际经验。文化间较大的差距、长期的任职和员工有限的国际经验将需要更多的培训。

图表10-7总结了战略联盟中成功的人力资源管理方式所包含的许多关键因素。一个战略联盟就像一场婚姻，缺乏彼此信任与承诺，这种关系就将失败。现在我们考察一下在战略联盟中如何把握这些因素。

图表10-7 战略联盟中人力资源管理因素

人力资源管理规划 • 沟通战略意图 • 采取长期动态的方式 配备人员 • 给配置决策以时间 • 为联盟提供高素质人员 • 不要依赖伙伴公司配置人员	培训与发展 • 培训跨文化能力 • 保证包括所有合伙公司的培训 • 在国际合资企业中的职业生涯结构 考核与奖励 • 考核要基于长期目标 • 构建战略目标激励——学习或利润 • 将奖励与全球战略挂钩
---	--

资料来源：Adapted from Pucik 1988.

10.7 承诺和信任：联盟管理的软环节

从成功和失败的战略联盟看，一个普遍的主题是在伙伴之间建立相互信任与承诺的重要性。不管联盟在开始时如何互利与合乎逻辑，如果没有信任与承诺，联盟就将彻底地失败或将不能实现其战略潜力。

10.7.1 承诺和信任的重要性

战略联盟中的**承诺**意味着彼此关心并付出额外的努力去使联盟运行。承诺的合作伙伴愿意贡献资源并付出努力以及勇于面对使联盟运转的风险。国际战略联盟中承诺的方方面面可以通过许多方式来表达。这些方式包括：公平的财务承诺、承诺支持伙伴的战略目标、对伙伴员工的承诺，以及对了解伙伴所在国家的文化、政策和经济的承诺。

如果联盟中的所有合作伙伴都阐明了其承诺，联盟将在**公平交换**(Lane and Beamish 1990)原则的基础上发起来。公平交换意味着所有的伙伴都确信将按照自己的贡献大小从联盟中获得相应的回报。

为什么承诺如此重要呢？来自不同文化的两个或更多的公司联姻会产生一种强烈的潜在的冲突与不信任，如果没有对彼此之间和联盟负责的相互责任感，合作伙伴就通常无法解决这些问题。相反，它们可能退回到其自身的公司或文化，而使这些问题悬而未决，并通常认为对联盟不值得付出努力。雷恩(Lane)和包铭心(Beamish)指出：“一个成功的联盟关系需要不断地关注和培育。正如一名主管所解释的：‘必须珍视和照顾好当地伙伴。’”

承诺还具有实际的一面。企业要求一种持续的联系能够带来有形的产出。一项最近对IJV中承诺的研究表明，当合作双方都达到其战略目标时，承诺就会增强。这些目标可以是财务或其他战略目标，如市场进入或学习一项新技术等。但是，合作方之间具有相同的战略目标对于保持和增强承诺是十分必要的(Cullen, Johnson, and Sakano 1995)。或许，正如任何一桩婚姻一样，如果伙伴彼此认真地选择了对方，那么制订互补性的战略目标和对其关系的最终承诺就都比较容易了。

信任与承诺通常是相互联系的，**信任**是对合作伙伴为合资企业做出所期待的贡献具有的信心，信任也是与合作伙伴将以真诚与公平交换的方式相处所具有的信心(Johnson et al. 1996)。

联盟中伙伴间的相互信任的发展可能是需要时间的。联盟伙伴在建立联系之初通常对对方的动机充满疑惑，担心和疑虑的典型问题如下：他们是不是想盗窃我们的技术？他们是否想兼并我们？我们是否在树立一个新的竞争对手？是否我们的让步太多了？他们会提供商定的东西吗？这些最初

的疑虑增加了建立信任的困难。

大多数研究信任问题的专家都相信,信任是在被称为:“信任周期”的循环中建立起来的。就像人们在联系中一样,IJV和ICA的伙伴通常感到自己很容易受到伤害。这种早期的脆弱性使得合作伙伴在发展关系的进程中只做尝试性的努力,并不愿意暴露真实的动机、商业“诀窍”或技术。随着各方不断反复地交往,疑虑将逐步减少,相互信任开始萌生(Johnson et.al. 1996; Ring and Van De Ven 1992)。

为什么信任如此重要呢？因为成功的合作需要联盟参与者对联盟组织有一定贡献的投入。当合作者彼此不信任时，它们就会保密信息，或者有机会时不公平地利用对方。在发生这种情况时，联盟几乎无法产生来自合作的所有潜在的互利的效果。正如下面的多国管理挑战所指出的，IBM与其联盟正面临着信任下降这一问题。你认为它们应该怎么办？

多国管理挑战

合作者彼此相处或不能相处的重要性

美国的IBM、日本的东芝公司和德国的西门子 AG公司这些传统上的竞争者在联合研究、开发并生产下一代计算机芯片。来自这些不同文化的公司与国家的 200多名科学家共同工作于纽约的IBM研究机构。从理论上讲,文化的多元性和不同的背景应能够孕育出创造性和戏剧性的进步。

不幸的是，所有这些进展并不顺利。起初，日本人感觉很难在窄小的、彼此隔绝的办公室里工作，封闭的隔离的小型办公室与他们习惯的开放式的办公室空间完全不同。德国人对日本人在开会讨论一些日本人不关心的话题时，便睡觉感到惊愕，IBM人员抱怨德国人的计划太多而延误进展。用英语沟通上的困难、缺乏跨文化培训和管理方式上的差异也都困扰着合作项目。结果，由于缺乏信任，日本人、德国人和美国人都撤回回到他们自己的团队中，又因为都认为其他公司的科学家和工程师保守信息秘密，不能互相交流观点，因此各集团之间就这些问题相互指责。

资料来源：Based on Browning, 1994, A1, A6.

信任之所以是必要的，还因为正式合同不可能涵盖战略联盟可能出现的所有问题。随着联盟的成熟，在联盟合作者之间发生的很多事情也是采取非规范的方式。另外，组织的技术与“诀窍”包含着“暗示知识”，还包括构成组织文化一部分的规则、程序和做事方法，都是不成文的，并且通常人们并不会意识到它们的存在。结果，为使两个组织分享敏感性知识和正式合同以外的细节，信任就必须存在。

10.7.2 建立和维持信任与承诺

多国经理在国际战略联盟中建立与维持信任与承诺时，存在一些需要他们思考的关键因素，这些因素包括：

- **认真寻求合作伙伴。**作为实施联盟的一个重要步骤，寻求合作伙伴时，所应考虑的因素不能局限于潜在的战略互补性与资源贡献，联盟伙伴必须确信彼此能够信任和相互承诺的可能性。
- **掌握你的战略目标与合作伙伴的战略目标。**彼此表明各自的战略目标是信任周期中的关键一步。它还使合作伙伴在建立联系的早期就认识到，他们是否能够承诺彼此的战略目标。但是，联盟伙伴必须认识到，ICA或IJV的战略目标是可以改变的。
- **寻求双赢的结局。**为就联盟达成和保持彼此的承诺，每一方从联盟中所获得的重要利益必须是平衡的。尽管各方从联盟中所获取的成果没有必要完全相同，但是，要增强承诺和信任，双方就必须认为他们是公平的交换。
- **稳步发展。**国际战略联盟的参与者必须认识到问题并花时间去解决。信任与承诺是循序发展

的，并不一定是一蹴而就的。

- **投资于跨文化培训。**在所有的国际合作项目中，凡拥有跨文化敏感性和语言能力的管理人员都可能比较成功地理解合作伙伴的需要和利益。在合作伙伴员工之间高质量的跨文化交流能够避免冲突和误解，并带来合作伙伴之间更多的信任与承诺。
- **投资于直接沟通。**为克服国家、企业和组织层次的文化差异，联盟伙伴在它们面对面的处理问题时，应能够比较成功地建立信任与承诺。

公司组建 IJV 或 ICA 的目的是使公司获得短期或长期的利益。因此，对于所有的战略决策，公司必须评估其战略的绩效。在下一节，我们将讨论评估国际战略联盟绩效这一复杂的问题。

10.8 评估国际战略联盟绩效

如所有的组织一样，战略联盟最终应增加其母公司的盈利。当联盟的战略意图是产生直接的效益时，对联盟绩效的评估就并不困难，普遍使用诸如利润、销售收益或生产的单位数量等标准的财务与效率绩效考评指标。这种联盟，尤其是 IJV 通常作为向母公司提供直接财务利益的独立的利润中心，作为利润中心的联盟在公开市场上生产和销售其产品。母公司对作为利润中心的战略联盟的评估与对其他公司分部的评估相类似，即依据如投资回报率等传统的财务盈利指标。

其他类型的战略联盟在很大程度上为母公司提供间接的战略方面的利益。这种联盟可能并不从联盟组织中获得利润，而是产生诸如对母公司具有潜在利益的新技术等其他有价值的结果。来自战略联盟的间接利益包括渗透到高风险的市场、了解新市场或学习技术、开发新技术、克服政治壁垒、扩大在一个市场的知名度或支持其他竞争策略（Lei 1993）。

波音公司和日本公司的联盟提供了一个由联盟获得间接利益的例证。作为一种防御性战略，波音公司与日本飞行器元器件制造商建立了联盟，这一联盟阻止了其竞争对手欧洲空中客车公司与日本人的合作。另一个例子是麦当劳公司在俄罗斯的合资经营。尽管管理人员已经认识到，其利润将很难汇回母公司且合资企业最终将转变成完全由俄罗斯人所有，但是，麦当劳公司仍希望成为这一新兴市场的第一家快餐连锁店。

最后，所有的公司都希望能从 ICA 或 IJV 的投资中赚取利润。联盟本身可以不产生利润，但获得的知识可以使其母公司取得未来的成功。然而，上层管理如何评估战略联盟的绩效和 ICA 或 IJV 负责人员的绩效呢？**评估 ICA 和 IJV 绩效**的标准有什么不同？

对具有间接战略利益的战略联盟的绩效评估而言，单纯的财务绩效指标并不是好的评估指标。依据联盟特有的目标，母公司必须制订主观性较强的绩效标准，这些标准应包括能够协调合作各方的母公司、确定产品适应新兴市场需求所需的调整，或者通过取得先于其竞争对手抢先进入市场的优势来占领市场份额（Anderson 1990）。

对所有类型的联盟进行的绩效评估要求母公司使其联盟的战略目标与其用于评估的考核指标相匹配。如果战略目标是取得直接利润，那么利润指标必须在评估之列。如果联盟的主要目标是诸如了解新市场或学习新技术等长期目标，那么直接的利润指标将置于次要的位置，而应重视其他的绩效考核指标。

图表 10-8 列出了母公司用来评估其战略联盟的潜在的绩效考核指标。案例 10-5 描述了杜邦公司在评估其不同联盟的绩效时是如何处理相关的复杂问题的。

图表 10-8 战略联盟可选择的绩效标准

管理过程	组织学习
• 良好的合作伙伴关系 —— 没有冲突或相处和谐 • 很高的工人士气 • 满足社会责任目标 • 人力资源开发 • 与当地政府打交道	• 了解新市场 • 学习新技术 • 开发新的管理方法 • 开发创新技术 • 带来其他的潜在机会

(续)

竞争力 • 扩大市场份额 • 影响竞争对手（如阻止它们在一个国家立足） 营销 • 总销售额	• 顾客满意程度 • 促进其他产品的销售 财务 • 投资回报率 • 资产回报率
--	--

资料来源：Adapted from Anderson 1990.

案例10-5 评估杜邦战略联盟的绩效

在其IJV和ICA发展史的初期，杜邦公司仅仅是将它们与其他分部同等对待，它们必须达到公司正式的财务目标。随着公司参与联盟的战略目标的成熟，杜邦公司认识到了这些新的战略目标需要新的联盟绩效考核指标。

现在，每一个联盟均有其自身的绩效标准，这些标准体现了该联盟存在的战略原因。虽然杜邦公司在必要时也使用盈利目标，但是，这些联盟必须表明它们在多大程度上达到了基于联盟目的的战略目标。杜邦公司设立的目标有：联盟的市场份额、对杜邦公司其他产品销售的影响、合作伙伴的满意程度以及了解管理方法、伙伴的技能、新的行业和东道国市场的程度。另外，所有的联盟必须符合杜邦公司称之为“SHE要素”的目标，这些要素是关于安全(Safety)、健康(Health)和环境(Environment)方面的标准。

随着联盟事业的成熟，其目标也随之改变。在经历了成熟产品三年或创新产品五年的“考验”期后，财务目标就越来越重要了。

资料来源：Based on Anderson 1990.

10.9 联盟未达到目标怎么办

如果联盟不能实现战略目标，管理人员有两种基本的选择（见图表 10-1）。如果他们要保持其相同的战略意图，他们就可以通过谈判终止合作协定或改进实施。

管理战略联盟的艺术在于知道什么时候退出和什么时候投入更多的时间和资源去强化这种关系。实际上不存在好的准则，每一种情况都是独特的。通常，联盟经理间的个人关系是扭转联盟失败局面的关键。

在所有存在问题的联盟关系中，一个具体的危险是承诺的扩大（Cullen, Johnson, and Sakano 1995）。**承诺的扩大**意味着，由于以前的财务与情感上的投资，管理人员将这种联盟关系在时间上持续到了不必要的程度。他们相信“再长一天”或“再投一点钱”将使联盟关系持续运转并增加其先期投资的价值。真正困难的选择是知道什么时候应承担损失和解散联盟。

改进实施意味着通过回顾实施过程的每一步骤来确定如果需要应该做哪些调整。比如，合作伙伴无法为联盟组织制订合适的设计方案或者选择了一名能力不强的联盟经理。当然，如果一方确定它选择了一个错误的伙伴，那么它就必须解除这种关系，如果必要的话，再去寻找一个联盟伙伴。

对于建立战略联盟，一个值得推荐的战略是从其一开始就计划它的结束。联盟合同可以包含“婚前”协议即明确如何解散联盟的事项。这些协议规定了终止联盟的程序和双方必须同意继续维持联盟生存时的商讨期，还可能规定单方提前终止合同时的惩罚条款。在联盟开始之前，包含这些“超前”协议的优势在于保证谈判在积极而友好的关系阶段进行，而不是在伙伴之间经常出现冲突

和高度不信任之后再进行。

战略联盟的终结并不就等于是一个失败的联盟关系。许多联盟的目标是短期的，一旦合作伙伴实现了其的战略目标，就分道扬镳了。例如，在开发出一项技术、渗透到新的市场或者弥补了暂时的产品缺口之后，联盟可能就终止了。此外，有的合作伙伴对 IJV 的需要经常是将它们作为其发展到下一个直接投资层次的过渡。

本章小结

国际战略联盟作为一种重要的参与战略，在国际商务中的使用不断增加。实施这种战略需要很好地了解与联盟管理相联系的问题与前景，本章提供有关联盟管理中一些问题的基本知识，这些问题包括何处连接价值链、如何选择联盟伙伴、设计联盟组织结构、联盟的人力资源管理方式、在联盟中建立信任与承诺、评估绩效以及当联盟失败时应该采取那些措施等等。

在管理成功的战略联盟中，也许最重要的决策是选择正确的合作伙伴。选择一个具有一定技能的适当的伙伴可能决定着绝大多数战略联盟的最终命运。

战略联盟没有固有的所有权结构、决策控制结构或管理控制结构，合作伙伴必须谈判建立支持其相互战略目标的组织结构。ICA 或 IJV 的管理人员所遇到的人力资源管理问题与在国际经营中所遇到的问题相似，但是较之更加复杂，因为母公司必须就联盟组织中采用的人力资源管理方式达成协议。

大多数专家认为，信任与承诺作为 IJV 或 ICA 成功的基石，在重要性上仅次于选择正确的合作伙伴。信任与承诺之所以如此重要，是因为合同中并不能明确所有的事情。为取得长期的成功，伙伴公司必须相互信任，做出应有的贡献，而不是利用合作关系中的伙伴。

由于战略联盟的战略目标是多种多样的、细微的，所以 IJV 或 ICA 的绩效通常很难确定。公司通常希望战略联盟能够带来短期的财务收益以及其他方面的利益，如组织上的学习和市场渗透往往代表着联盟重要的目标，并且必须在绩效评估中强烈地体现出来。

战略联盟具有内在的不稳定性，并且许多战略联盟失败了。因此，当国际战略联盟不能达到战略目标时，多国经理必须准备改进其实施方面的努力或放弃联盟。然而，当联盟达到了预定的战略目标或被其中一家合作母公司买断，战略联盟就会自然消亡。

前面的部分主要侧重多国公司的组织设计选择。在后面的四章中，你将看到多国管理人员和多国公司是如何管理组织中的人员的。



思考题

1. 一个好的战略联盟伙伴应具有哪些特征？为什么合作伙伴的这些特征有助于战略联盟的成功？
2. 你认为课文中阐明的联盟合同问题中哪一个问题最重要？为什么？
3. 对战略联盟的不同管理结构进行成本效益分析，选择其中一种具体结构的条件是什么？
4. 什么类型的人员通常被派到战略联盟任职？对每一类人员来讲，IJV 的任职对他们未来的职业生涯发展有什么影响？
5. 评价 IJV 或 ICA 绩效有哪些困难？它们对于具有不同战略目标的公司而言具有哪些不同？

章后案例 PBS 公司(B)：运作中的 ABB PBS 合资公司

决定是否接受 ABB 公司的提议建立合资公司的 PBS 公司董事会会议已经开了 18 个小时。最后，

PBS公司董事会投票赞成并认可了合资公司。很快就解决了法律的、合同的事务。1992年12月底签定了这项合作项目。

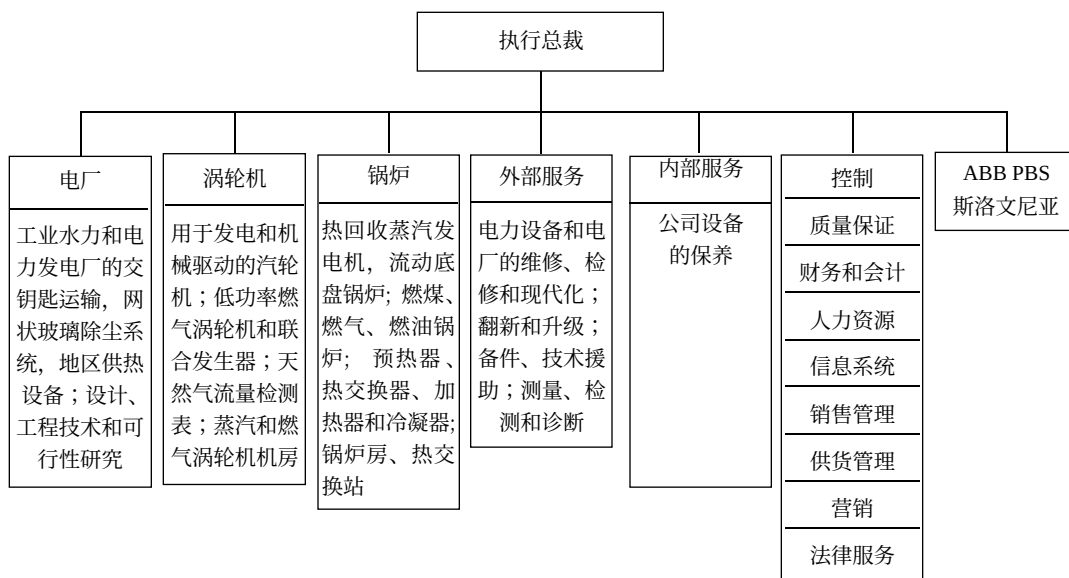
结构和组织

ABB Prvni Brnenska Strojirna 布尔诺有限公司（ABB PBS公司）是一家ABB公司拥有67%股权、PBS公司拥有33%股权的合资公司。PBS公司的投资部分主要是土地、工厂、设备、员工和公司商誉的价值。ABB公司投资现金和特定的技术，并承担了PBS公司的一些债务。新公司在1993年4月15日开始营业。

ABB PBS公司是一家合资公司，具有正式的组织结构与管理结构。PBS a.s公司在董事会拥有若干个席位，拥有部分所有权，并且是合资公司的一个供应商。PBS a.s公司的核心业务是以布尔诺为基地的发电行业、承包工程以及基于顾客需求基础之上的设备安装工程和制造。合资公司的业务包括承建电厂、锅炉和涡轮机（不是涡轮充电机）。所有在布尔诺的PBS公司的设施和Mikulov的远离中心的制造涡轮机机罩的工厂都是合资公司的组成部分。总之，PBS a.s.公司的大约4000名员工都并入了合资公司，剩下的大约3400人还留在PBS a.s.公司。PBS公司约80%的收益都变为合资公司的一部分。

取得利润时，按照所有权份额以2/3、1/3的比例分配。最初的利润将用来再投资而不是向合资公司双方的母公司派发红利。

ABB PBS公司按产品线组织：电厂、涡轮机、锅炉和外围设备（后者为1995年增加的项目）。集权的组织职能例如营销、财务、人力资源、质量控制和信息系统，直接向总裁汇报。并且商业单元或产品事业部水平地呈矩阵排列。内部服务部（维修）服务于四个产品事业部。每一个产品事业部也拥有一些相同的功能（图表10-9）



资料来源：ABB PBS Annual Report 1995.

图表10-9 ABB.PBS公司1995年的组织结构图

ABB PBS公司按照其市场领域被划分为地理性区域，即 ABB公司发电细分市场区域。在这些领域使用ABB公司的销售网络。在相同商业线上的其他 ABB公司拥有其他领地。所以服务相同消费者的ABB姐妹公司之间的竞争的情况被缩减到最小。

ABB公司利用地域性的销售网络来帮助 ABB PBS公司鉴别商业机会。ABB PBS公司是所获得项目的主要合同代表。对于涡轮机和锅炉来讲，它们不是承包项目的一部分，或者在另一个 ABB公司的子公司是主要合同商的情况下，ABB PBS公司以分包商的身份参与。ABB PBS公司有自己的负责出口销售和管理直接出口的队伍，以及协调 ABB公司地区性网络合作销售的副总裁。

在国内市场，ABB PBS公司继续使用自己的销售力量 and 与消费者交往的方式。ABB PBS公司在国内有两个竞争对手：Skoda Turbiny公司（一个位于 Skoda Koncern的公司）和 Vitkovice公司，它们的主要业务是钢铁。

商业效益

1. 财务业绩

合资公司的经营在其最初的两个年度里，从总的方面讲运行良好。从 1994年接到的定单看，在第一个整年度里，合资公司的生产比 PBS公司的历史最高水平要高。1995年接到的定单，比1994年的名义价值又增长了 7%。1995年的收益是 1994年（图表 10-10）的 2.5倍。公司在 1995年盈利丰厚，超过了 1994年。其资产回报率为 2.3%，销售回报率为 4.5%（图表 10-11）。

图表10-10 ABB PBS公司在1994年和1995年的订单与收益

业务	1994		1995	
	百万克朗	占总额百分比(%)	百万克朗	占总额百分比(%)
发电厂				
收益	490	23	3 062	52
订单	3 230	49	3 687	47
涡轮机				
收益	707	34	1 118	19
订单	938	14	1 389	18
锅炉				
收益	900	43	1 353	23
订单	2 439	37	2 452	31
服务	(在1994年			
收益	没有分开		314	5
订单	报告)		381	5
总计	2 097	100	5 847	100
	6 607	100	7 909	100

注：克朗是名义价值。在本图表中收入和订单之和超过了图表 3中资产负债表中总收入和订单的数字。本表中的百分比是基于本表中收入和订单之和计算的。

资料来源：ABB První Brněnská Strojirna s.r.o., 1995 Business Report and 1994 Business Report .

图表10-11 选自ABB PBS公司1994年和1995年的损益表、资产负债表及其他经营数据

变 量	1994年	1995年
收益	1 999	5 015
接受的订单	6 208	7 088
研发支出	29	64
投资	435	388
总资产	5 115	9 524
固定资产	1 773	2 186
应收贸易款	451	509

(续)

变 量	1994年	1995年
应付贸易款	197	817
银行贷款	690	710
股本	1 130	1 110
出口(订货的百分比)	16%	28%
雇员(人数)	3 600	3 235
劳动生产率(增加值/薪资) ^①	109	163

① 增加值是收益减去购买的投入；劳动生产率数据不是绝对数，而是用于不同时期的比较。

资料来源：ABB První Brněnská Strojírna s.r.o., 1995 *Business Report* and 1994 *Business Report*.

1995年的业绩表明，合资公司在争取实现1994年修订的五年规划战略目标中已取得了实质性进展。其中目标之一是到1999年出口应达到全部定单的一半（在1989年之前出口已经超过PBS公司业务量的1/4，但当前苏联解体后，这些业务大部分都消失了）。1995年出口增长达到全部定单的28%，大大超过了上一年16%的水平。

在1995年第一次被作为独立的业务来组织运营的外围设备经营并没有达到预期的目标。1995年它只占全部定单和收入的5%，低于10%的目标。本来预计会成为服务业务主要部分的配套减速服务，也令ABB PBS公司失望。部分原因是有许多其他小公司在1994年开始提供此项服务，包括由原来的PBS公司员工创立的公司，他们在PBS公司电厂建造中掌握了一定的知识。但无论如何，ABB PBS公司经理人员希望随着公司引进新的技术，这些原先的员工将逐渐失去承揽业务的能力，最终ABB PBS公司将夺回配套减速和修理服务市场。

ABB PBS公司控制着捷克的锅炉经营，在1995年占据70%的捷克市场。但是经理人员预测，随着新的国内外竞争者的出现，这一份额将来会下降。而且由于环境法掀起了80年代中期的生产减速配套设备的浪潮，西欧锅炉市场实际上正在滑坡，使90年代的业务减少。因此，ABB PBS公司的锅炉定单在1995年持平。

ABB PBS公司的高层经理人员认为到目前为止的商业成果是巨大的。但他们对公司的绩效并不满意，现金流动并不像预计的那么好，还需要进一步降低成本。“我们取得的成功越多，就越能看到我们的不足。”一位官员如是说。

2. 组织重建

第一轮的组织重建于1995年基本完成，这一年也是三年组织重建规划的最后一年。工厂后勤、信息系统和其他物质资本的改进正在进行。组织重建包括：

- 修复和重建工作厂房和工程场所
- 使ABB PBS公司的四个分部达到ISO9001认证标准（1995年达到）
- 从ABB公司的技术转移（正在进行的项目）
- 信息系统安装
- 管理培训，尤其在全面质量保证和英语方面
- 实施项目管理方法

1995年对高级管理层来讲，一个很重要的显著成就是以人均增加值衡量的劳动生产率提高了50%。然而，ABB PBS公司预测将来其工资比率上升得要比西欧快（捷克的工资以每年15%的速度增长），所以在单位成本方面，将很难保持对西欧的优势。

3. ABB PBS公司的技术作用

从一开始就希望合资公司能在ABB公司全世界发电业务一部分的技术开发中发挥重要作用。PBS a.s.公司拥有在燃煤蒸汽锅炉方面的工程能力，而且随着越来越多的国家开始关心空气质量，这种能力对ABB公司来讲尤其有价值。（当问及PBS公司是否真正的拥有领先技术时，一位锅炉工程经理评价道：“我们当然有，我们在这个国家烧了那么多脏煤，我们必须有较好的技术。”）

然而，对ABB PBS公司来讲，富有想象力的技术领先作用到1996年中期还没有实现。ABB PBS公司的管理总裁理查德·库巴（Richard Kuba）意识到执行技术作用方面的缓慢，他对此提出了解释：

ABB公司并未承诺要使合资公司成为蒸汽锅炉行业的领先者。我们在合资协议中想要达到的主要一点是要让ABB PBS公司被认可为一个有经验的公司，而不仅仅是一个工厂。我们的技术规划因为我们在保持优良的年轻工程师方面存在的问题而减慢。在捷克共和国，公司每年员工的流失率为15%~20%，失业率为零。我们的工程师有很多其他好的创业机会。现在我们已经开始稳定我们的工程队伍。组织重建工作助了一臂之力。我们有良好的设备和整洁、安全的工作环境。我们还有另一个问题，一个好的问题。因为国内发电业务比我们预计的要好，所以仅仅满足我们常规的需求便延迟了技术的创新。

ABB PBS公司已经从与ABB公司的关系中获得了技术上的好处。一个例子就是一种新型涡轮机生产线的开发。这个项目是ABB PBS公司和ABB公司的两个分公司合作完成的，这两个公司一个在瑞典，一个在德国。然而，技术转移并不是与ABB公司关系最重要的早期收益，其中最重要的收益之一是在生产率、库存和应收项目等方面为合资公司绩效提供了与在西部建立的ABB子公司进行标杆瞄准的机会。

管理问题

ABB PBS公司合资公司在早些时候所遇到的最棘手的问题是管理问题，包括两个方面：如何处理与在其他国家的ABB姐妹公司的关系以及如何转化公司的人力资本。

1. 与ABB公司其他公司的关系

管理一家合资公司总是困难的，加入一家全球公司更会加重挑战。ABB PBS公司的捷克经理们不得不快速地学习。一系列问题的发生是源于ABB PBS公司和ABB姐妹公司的关系上。理查德·库巴和他的同事习惯于在大项目上与其他公司一起工作；在“天鹅绒革命”之前，PBS公司已经和Skoda集团的其他公司一起合作。但是ABB公司却不同。竞争与合作共存。这些都超出了理查德·库巴的经验范围。他发现公司间兄弟般的竞争是商业活动中非常普遍的事实。库巴叙述了一段他的公司不熟悉这些商业关系的不愉快的插曲。他写道：

我们低估了捷克和其他西欧人民之间的文化差异。我们不得不学习如何说“不”。我们不得不在债权管理中做得更好。我们不得不为在这种环境中获胜而更加努力。

这一公司生活的事实为ABB公司在捷克共和国的国家经理Erik Fougner所肯定。他也指出，在欧洲过度的生产能力导致老的ABB公司特别担心捷克新手的到来。一些人担心将来在欧洲是否能容纳三家ABB发电行业的企业存在。

2. 人力资本的转化

ABB PBS公司于1996年基本完成了物质的和组织的重建。员工思想和行为的转化刚刚开始。在计划经济下合适的或至少可以容忍的行为方式在竞争性的市场经济中是不会取得成功的。用一位捷克经理人员的话来讲，人力资本重建是指改变员工的“心智”。它被证明实施起来非常困难，而且进展缓慢。

为完成人力资本的重建，对ABB PBS公司从几个方面进行了很好的定位。合资公司的高级管理层稳定，完全由捷克人组成，但他们对心智问题有一丝敏感的觉察。ABB公司母公司也尽量提供各种方式的帮助。有两到三位从事项目管理、供应管理和车间规划工作的不占据主管位置的外派人员支持捷克的管理工作。

ABB PBS公司的经理认为，拥有当地历史知识背景、文化背景和商务活动的知识是必要的。这些捷克经理人员，如同在大多数捷克公司里一样，知道他们必须改变员工的态度和行为。理查德·库巴说：

改变公司的结构很容易，改变设施也很容易，但是改变人们的观点是不容易的。员工们不理解其行为的后果。他们不用承担责任。这里失业率很低，所以他们能够离开这里去另找一份轻松一点

的工作，而不必承担这里的责任。

ABB PBS公司从不因为工作量不足而解雇员工。经理人员赞美它带给公司的好声誉。但他们也想知道这样是否会打消员工勤奋工作的积极性。没有被解雇的威胁，他们愿意遵从经理的人力资源创新吗？

Fougner，一位从1992年就居住在布拉格的挪威人，也遇到相同的“心智”问题。

这是一个比我想象得大得多的挑战。在捷克第一层次的变化很容易。建造好的新办公室和新工厂的设计工作是十分简单的。但是真正的人力资源学习转移非常缓慢。缺乏责任和创新，因为在以前计划经济下成长的两代人中都没有因此受到奖励。在计划经济下，你被分配一项任务，你完成了，对你就没有什么坏处。任务本身是条块分割的——你做你的，我做我的，我完成我的任务就行了。甚至连经理人员也不会看到全局，也不必为此负责。公司的职能组织使问题变得更糟。

能做些什么呢？公司采取了三种方法。在公司层，ABB PBS公司尽力灌输一种使命思想。1995年的年度报告提及了公司高级管理层为了加强员工与公司的统一，努力寻求在公司目标和价值方面达成共识。

ABB母公司虽尽力帮助，但不想派太多的外派人员到ABB PBS公司，而是当地经理人员必须自己带来心智的改变。ABB公司从其内部咨询单位调来一些人员到合资公司去兼职，他们的工作是培训（当地）培训者，并带着态度转变的材料与生产、工程经理以及上级主管共同生活工作。生产线经理而不是人事经理是实施人力资本重建的人员。

报酬系统是第三条攻击路线。在“天鹅绒革命”以前，PBS是基于一套在捷克非常流行的工资系统制定工厂工人的报酬。但它的操作很糟糕，所以没有起到激励员工提高产出的作用。真正的或可想象的设备故障或部件短缺（这两者频繁发生）成为工人不能完成定额产出率的借口，或者工人将多产出的产品堆藏起来然后偷懒。这种系统在工人中形成了这种观点：“你得到的工资是让你出勤的，再做别的工作就要另给报酬。”这种态度反映了工资是给予的权利，而不是出卖劳动力的所得。

ABB PBS公司引入一套新的激励付薪计划。但这套计划也并不是没有问题。员工习惯于收入的稳定和可预测性。另一个问题是，激励性报酬的时间太长，对生产工人来讲，以年计的利润分享计划太遥远，因为他们看不到他们的业绩和在这之后的奖励的联系。1996年修正了这项计划，又引入一些小额的、可自由决定的奖金，可在做出了与这项奖金相称的工作后给予。

未来

到1996年春季，ABB PBS公司合资公司的经营才刚进行了三年。那时，捷克共和国已基本上完成了对工业的合法私有化。对捷克公司而言，从计划经济向市场经济转型的头五年已经结束。这意味着一些对公司最极端的外部压力如市场的损失和缺乏资金已经消失，捷克经济重新增长和壮大（图表10-12）。

图表10-12 捷克共和国的经济情况(1993年至1995年)

变 量	1993年	1994年	1995年
实际GDP(%)	-0.9	2.6	4.6
实际工业产值(%)	-5.3	2.3	9.0
消费物价通货膨胀指数(%)	20.8	10.0	8.9
利率(%)	14.1	13.1	12.8
年均汇率克朗/美元	29.3	28.8	26.3
失业率(%)	3.5	3.2	3.0

资料来源：Economist Intelligence Unit, *Country Report: Czech Republic and Slovakia*, 1st quarter 1996; 2nd quarter 1994, London, 1996, 1994. International Monetary Fund, *International Financial Statistics*, March 1996, January 1994, Washington, D.C., 1996, 1994.

到1996年，ABB PBS公司的大部分主要重建已经完成。大部分较容易的内部改变已经结束。工厂和设备得到改进，产品质量得到提高。理查德·库巴和他的同事们收获不小，但他们并不满意，还要进行一些困难的改变，公司的前景是复杂的。

在竞争性西方市场的经营比库巴预料的更麻烦。虽然公司面临困难的商务境况，财务结果显示还是有效率的。但是，对一个成熟的市场经济而言，这些财务结果并不让人乐观。理查德·库巴知道全世界此行业生产能力过剩，有10家和他的公司相似的小公司，它们中的一些将不会再生存下去。从属于ABB公司的网络具有优势，但也带来问题。与来自库巴和他的同事所不熟悉的文化中的公司竞争和兄弟般的竞争反映了在营销和技术上与ABB姐妹公司的合作。从内部讲，ABB PBS公司大量人力资本的转化需要重新加以重视，库巴还丝毫不能松懈。

供案例讨论的问题

1. 合资公司如何满足了双方公司的需求？它的缺点是什么？
2. 对合资公司而言，什么有可能是其最大的挑战？ABB公司和PBS公司文化上的差异可能起到了什么作用？
3. ABB PBS公司的高级管理层有必要采取哪些措施以保证公司的长期成功？

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

21st Century <http://www.insweb.com/carriers/20th>

USAirways <http://www.usair.com/>

KLM Enterprises <http://www.melonmarketing.com/>

KAMAZ <http://www.fe.msk.ru/lat/win/infomarket/rinacoplus/indicat/KMAZ.htm1>

Northwest Airlines <http://www.nwa.com/>

British Airways <http://www.britishairways.com/>

GE <http://www.ge.com/>

Fujitsu <http://www.fujitsu.co.jp/index-e.html>

Texas Instruments <http://www.ti.com/>

Hitachi <http://www.hitachi.com/index95.html>

Sharp Electronics <http://www.sharpsusa.com/noscript.htm>

Canon http://www.groupweb.com/printer/d_canon.htm

NEC Corp. <http://www.nec.com/>

Advanced Micro Devices Inc. <http://www.amd.com/>

IBM <http://www.ibm.com/>

Toshiba <http://www.toshiba.com/cgi-bin2/index.cgi>

GE Medical Systems <http://www.ge.com/medical/msl4.htm>

Renault <http://www.renault.com/bienvenue.htm>

Siemens <http://www.siemens.com/>

Motorola <http://www.mot.com/>

Samsung <http://www.samsung.com/>

McDonald's Corp. <http://www.mcdonalds.com/>

Airbus Industries <http://www.airbus.com/>

DuPont <http://www.dupont.com/>

Moscow State University <http://www.rector.msu.su/>

Look Here for More Information on Strategic Alliances

<http://www.allianceanalyst.com>

http://fatty.law.cornell.edu/topics/joint_ventures

<http://www.ciber.bus.msu.edu/busres/company.htm>

Locations of company home pages, many of which describe organizational design.

<http://www.internationalist.com/INTRNTNL/>

company.html Publicly traded companies throughout the world.

http://www.yahoo.com/Business_and_Economy/Companies/Find_a_company_on_the_search_engine Yahoo!

Hint: Many companies show their equity alliances on their home pages. Some alliance organizations have their own home pages.

参考文献

- Anderson, Erin. 1990. "Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance." *Sloan Management Review*, Winter, 19-30.
- Browning, E. S. 1994. "Side by side: Computer chip project brings rivals together, but the cultures clash." *Wall Street Journal*, May 3, A1, A6.
- Cullen, John B., Jean L. Johnson, and Tomoaki Sakano. 1995. "Japanese and local partner commitment to IJVs: Psychological consequences of outcomes and investments in the IJV relationship." *Journal of International Business Studies* 26: 1, 91-116.
- Datta, Deepak K., and Abdul M. A. Rasheed. 1993. "Planning international joint ventures: The role of human resource management." In *Multinational Strategic Alliances*, edited by Refik Culpun, 251-71. New York: International Business Press.
- Geringer, J. Michael. 1988. *Joint Venture Partner Selection*. Westport, Conn.: Quorum Books.
- Glain, Steve. 1995. "Samsung mounts big push to diversify." *Wall Street Journal*, February 10, A6.
- Gray, Barbara, and Aimin Yan. 1992. "A negotiations model of joint venture formation, structure, and performance: Implications for global management." *Advances in International Comparative Management* 7:41-75.
- Johnson, Jean L., John B. Cullen, Tomoaki Sakano, and Hideyuki Takenouchi. 1996. "Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. cooperative alliances." *Journal of International Business Studies* 27:981-1004.
- Killing, J. P. 1988. "Understanding alliances: The role of task and organizational complexity." In *Cooperative Strategies in International Business*, edited by F.J. Contractor and P. Lorange, 241-45. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Lane, Henry W., and Paul W. Beamish. 1990. "Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs." *Management International Review* 30, Special Issue, 87-102.
- Lei, David. 1993. "Offensive and defensive uses of alliances." *Long Range Planning* 26:32-44.
- Lorange, Peter. 1986. "Human resource management in multinational cooperative ventures." *Human Resource Management* 25:1, 133-148.
- Lorange, Peter, and Johan Roos. 1992. *Strategic Alliances*. Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Main, Jeremy. 1990. "Making global alliances work." *Fortune*, December 17, 121-26.
- Murray, Janet Y. 1995. "Patterns in domestic vs. international strategic alliances: An investigation of U.S. multinational firms." *Multinational Business Review* 13:7-16.
- Peridis, Theodoros. 1992. "Strategic alliances for smaller firms." *Research in Global Strategic Management* 3:129-42.
- Port, Otis, Richard Brandt, Nell Gross, and Jonathan B. Levine. 1992. "Talk about your dream team." *Business Week Online*, July 27.
- Pucik, Vladimir. 1988. "Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda." *Human Resource Management* 27, 77-93.
- Ring, Peter Smith, and Andrew H. Van De Ven. 1992. "Structuring cooperative relationships between organizations." *Strategic Management Journal* 13, 483-98.
- Tierney, Christine. 1996. Reuters news service, June 24. Downloaded from America Online, June 25.
- Toy, Steward, Susan Chandler, Robert Neff, and Margaret Dawson. 1995. "Flying high at KLM: Why its global strategy—and Northwest alliance—is working." *Business Week Online, International Editions*, February 20.
- Tully, Shawn. 1996. "Northwest and KLM: The alliance from hell." *Fortune*, June 24, 64-72.
- United Nations Economic Commission for Europe & ILO. 1993a. "The management challenge in Belarus: The case of AGV-Polotsk." In *Management Development in East-West Joint Ventures*, 33-36. New York: United Nations.
- . 1993b. "Putting the local in charge: The case of the Russian-American joint venture, Dialogue." In *Management Development in East-West Joint Ventures*, 36-38. New York: United Nations.
- Vernon, R. 1977. *Storm over Multinationals*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

第三部分整合案例

MAM和ISMAM人的有机咖啡

导言

ISMAM（Motozintla的塞拉马德雷土著人）合作社种植并经销有机咖啡——MAM咖啡（听起来像“妈妈”）。这种当地玛雅人农场主的合作社位于墨西哥的Chiapas高原。通过对合作社的责任、辛勤劳作和崇尚优异标准的强调，ISMAM在主张平等的民主思想基础上建立了合作社。在不到10年的时间里，合作社就成为美食咖啡的世界出口商，现在还从事其他食品加工和旅游业等多样化经营。与其他一些集团不同，ISMAM并不局限于以文化的同质性和被巨大资本所主宰为特征的“后现代境况”（Jameson 1990）。相反，ISMAM寻求适合他们产品的特定市场。在这些市场上，他们一直能够保持其文化本身的特色并维持一种竞争优势。

玛雅MAM人

生活在Chiapas高原的ISMAM成员，部分是Mam Tzetal人和Moche人。这个种族的人口中心在危地马拉。那儿有大约50万MAM人居住在殖民时期建立的、传统的社区内。Chiapas高原的MAM人也可以追溯到殖民时期。然而，在16世纪，他们迁移并加入到西班牙可可种植业的队伍中。Chiapas高原现在的MAM人（估计在8 000人左右）是在19世纪末到来的。他们是为了逃避危地马拉政府制定的关于征用公共用地和强迫印第安人为Ladino地主干活的法律而来到这里的（Hernandez 1995）。

当迁移到Chiapas高原后，MAM人受到更大的压迫。在世纪更替前后，许多MAM人被迫在德国人和其他外国投资者所拥有的咖啡种植园里做农工。在1910年墨西哥革命之前，许多肥沃的咖啡地被从当地人手中夺走，剩下的是ejido（共同社区）的土地和私有土地，两者都被划分为许多小块。即使MAM人控制了小块贫瘠的土地，他们的营销产出也仍为中间人或“山狗们”所控制。他们的咖啡价格被压得很低。

在过去的20年中，作为到墨西哥打工的危地马拉人，MAM社会经历了更深的分裂。那些工作收入低于墨西哥最低工资水平的人涌入当地劳动力市场。这些和其他经济趋势刺激了向别处的大量移民并产生了许多社会变化，如许多人成为新教徒（Hernandez 1994）。但是自20世纪70年代以来，墨西哥政府已经修改了一些政策以支持MAM种族的同一以及开发一些项目来支持MAM文化和语言的复兴。而且在这期间，政府也为小生产者开放了一些咖啡市场。

与这些发展同步的是，天主教重新确定了面向这一地区土著人的政策。从历史上看，在墨西哥的天主教比在罗马的同仁要明智得多。在革命时期，罗马教会支持错误的一方并因此丧失了许多土地和教堂。在政府不信任的目光下，墨西哥天主教面向当地人改变了神灵的传统象征表示，并致力于服务于当地人民。作为受压迫的当地美洲人的政治代言人，许多主教通过经济、政治和神学方法促进了解放。在这种环境下，一些教区开始以同情的眼光看待MAM人的文化及其种族特征。为试图表达穷人的需求，当地Motozintla的牧师Jorge Aguilar神父扮演了社会活动家的角色，并大大影响了ISMAM合作社的形成。Jorge Aguila神父逐个从一个社区到一个社区去说服农场主，使他们相信通过合作和辛勤劳动，他们能够从威胁到他们的文化和生存能力的漩涡中解脱出来。

有机咖啡市场

由于发达国家消费者行为的变化，有机食品市场看来已在增长。1994年到1995年间，有机食品

的总销售从23.1亿美元增加到28亿美元。这20%的增长率超过了其他种类食品的增长（Mergintine and Emerich 1994）。斯隆（Sloan）（1994）估计美国有机食品的销售将在下一个10年内增长9倍。

有机咖啡对增长起到了贡献作用。按1994年的估计，全世界共生产7100万袋咖啡，其中约50万袋有机咖啡是由20个国家生产的。墨西哥在有机咖啡市场上所占的份额约为20%，仅次于秘鲁，是危地马拉和肯尼亚的2倍。对有机种植的咖啡的需求是近期的现象，1967年Chiapas高原的Finca Irlandda种植园出口了第一批有机咖啡。最近，卢卡斯（Lucas）（1997）报告指出，美国专业咖啡联合会的研究注意到了对有机咖啡的适度销售兴趣。

为满足这一市场的需求，引发了许多挑战。站在市场一方讲，世界有机咖啡的消费者寻求的并不仅仅是一种商品，他们想要的是按照国际上树立的方法生产的、无化学肥料的、以一种“社会负责”的方式并迎合他们口味预期的产品。站在生产一方讲，农场主为了生产出达到有机认证严格标准的咖啡，必须获取信息，拥有生产技能。正如Santoyo等（1995，133）所指出的：

应该强调的是有机咖啡的生产需要在种植和营销领域的完美的纪律，这对一个只追求经济利益的组织来讲，不是件容易的事。因此，在这一市场上已取得成功的组织建立了规则。这些规则超出了生产和商业的范围，将有机生产指向完全的生活方式。

这样，争议便产生了，如果消费者市场和生产过程都不将自身纳入到商品生产中，有机咖啡的生产可能仅仅是那些愿意使它成为一种生活方式的人的一种权变选择。

联合公司

在墨西哥，和其他地方一样，人口按许多不同标准划分，如宗教、政治团体和组织以及典型领地的社区。一些组织在地区层次上经营，常常割裂了种族和宗教的联系。像ISMAM这样的农业合作社就是地区组织的例子。为描述这种地区性的组织，Batra（1991）创造了名词“联合公司”。从表面上看，联合公司与传统的合作相似，它们把其集团组织建立在公有社会成员的民主和互惠的印第安概念之上，但它们以具有清晰界定的管理结构和完备建立的财务控制的现代公司的形式分享所得。当它们实施自愿工作关系、共同财产管理和水平决策过程时，它们就集中关注盈利。总的来讲，联合公司反映了“混合”文化制度，Garcia Canclini（1991）认为这对后现代拉美主义而言是很典型的。

MAM有机咖啡合作组织——ISMAM

从1979～1980年只有59名成员的历史开始，ISMAM现在已达到拥有来自43个地区的1300名成员的规模。大多数成员是MAM人，但并不是唯一的。合作社现在的结构产生于组织重建和广泛讨论以及在1986～1987两年间建立的研究班。在重组的结构中，农场主选举了行政官员和9个委员会的成员。这些委员会包括行政管理、财务、教育、保安、团结、技术、咨询、成员入会和代表大会。官员和委员会成员每两年选举一次，而且按照玛雅的传统，他们不能再次当举。这种两年制的规则强调生产过程与合作而不是个人权利和个人魅力。即使由于官员和委员会成员的交接暂时削弱了合作机构，也要强调这一点。官员和委员会成员的轮换增加了才能和知识的深度。

成员间的沟通在每月的代表会和全体会员大会上进行。在会员大会上，成员们做出重要决策并选举官员和委员会代表以管理公司。另外，大会还起到一种传递和获取信息的工具的作用，尤其是技术信息。有时，高度动态的当前结构，也会显现出一些随机性。例如，如果成员不喜欢他们的领导，他们便会赶走他然后再选别人。

成员们每10人为一群体共同工作（这里没有受雇的劳工）。每个群体选出一名代表，来协调ISMAM的9人技术小组并为合作社大会服务。群体在功能上常常相当于团队，共同种植10个人共有的土地。但是，每个农场主必须提供平等的工作份额，并保证他自己的农场满足施肥、修剪、收获和收获后对庄稼的处理等全部的标准。强调在随机的小块土地上劳动和分配的公平性。现金奖是授予那些每英亩最高产量和在每一地区产品质量最高的人。一起工作的结果是获得了较高的产量和知识共享。

ISMAM的战略

合作社将其战略基于以下假定：通过合作努力，ISMAM能够取得足够高的咖啡产量，这会实现没有中间环节的直接出口。中间环节的消除对小生产商将产生更大的回报。从一开始，合作社就决定为专门的上层市场生产高质量的美食咖啡，尽管有机咖啡的市场潜力在当时还不明确。

在第一个厂房中，ISMAM的创立者们面对着一个不乐观的情况，小农场主的生产远远低于大的私人种植者。另外，由于农业化学制品成本的增加导致生产成本上升，而利润却受到Ladino中间商的榨取，他们控制着市场渠道，迫使农场主接受低价。ISMAM的成员们意识到他们不得不在低水平生产和分销渠道方面采取行动。

消除中间环节是一件困难的工作。剥夺农民的产品并将价值转移到地区内和地区外的经济中去的政治机制是Chiapas地区经济的传统特征。拥有地区性寡头政治结构的高压支持的中间商，不准将他们有利可图的业务交给农民。因此，农场主最初争取更多的控制营销渠道的尝试遭到当地政府和州政府的压制。一个军人州长的横征暴敛进一步加剧了压制。旨在中立土地所有权和妨碍独立的农场主组织的政策造成了对人权的有组织侵犯。

除了和“生产过程的占用”相联系的政治困难外，新合作机构还遇到许多技术和经济的问题。为迎接这些挑战，合作社转而求助于外面的咨询机构和若干类型的金融支持。两个在此领域的关键人士是农学家和有机专家 Robert Soto 以及合成、腐蚀及高海拔地区年度收成方面的专家 Jose Caballero。而且为逃避危地马拉对印第安人的压迫而逃离该国的农学家，将技术知识和工厂方法论经验带到ISMAM合作社。这些专家和ISMAM的成员们一起，开发出一套集体分析和解决问题的方法，这种方法演变为群体讨论会，被称为Trabajo Comun Organizado(TCO)，即“有组织的一起工作”。现在，要求所有的新ISMAM成员都参与。在这些讨论会中，成员们不断分析他们的社会经济地位、其成因和解决贫穷、社会边缘地位等问题的可行途径。

有机种植的重要性

ISMAM采取有机种植的决策被证明是生产和营销战略中关键的举措。但是，在集体决策之前，ISMAM成员仔细权衡了有机方式的利弊。在他们的讨论中，成员们注意到有机方式与印第安传统农业的高度和谐。几个世纪以来，Chiapas高原的玛雅人和危地马拉人一直在丛林中松散分布的农场上从事多文化的农业种植。他们也曾试验过水渠和梯田。他们的方法是可持续的、有机的，还很有效，以致于前哥伦布时代的墨西哥农业一直被引证为世界上最有生产力的一种可持续模式。直到他们放弃了本地的方式后，才遇到由于管理不善和在对环境敏感的土地上使用大型机械而导致的大量腐蚀问题。因此，当作为一个可行的选择讨论有机种植的概念时，ISMAM成员已经倾向于它了。

除了与印第安传统农业高度的和谐，有机种植也打开了欧洲高度专业化市场的大门，这种市场类型正是ISMAM寻求的。当时，由300家“社会团结”商铺组成的网络服务于西欧市场，这些商铺从第三世界国家的本土社区和合作机构采购产品。为帮助和巩固本土组织，商铺对所有卖出的产品多收10%的费用。作为回报，这些超额部分被返回给生产者。对ISMAM而言，这种有机咖啡销售的超额部分在其发展的年份里为其提供了重要支持。并且使合作社防止常规产品的贸易寡头的形成。今天，直接团结市场的销售占ISMAM每年销售的15%以上。

向有机方式的转型深深影响着ISMAM的内部组织和种植者间咖啡生产技术的发展。为进入有机市场，ISMAM必须保证它们咖啡生产的所有环节（如种植、清洁、干燥、研磨、装包、运往进口国海关、运输、库存和烤制等）符合“有机标签”的规定。此标签不仅意味着在种植和加工过程中不能使用合成化学品，而且要实施一套长期的肥力管理系统。在墨西哥的有机咖啡业中，肥力管理包括广泛分布的遮阴树的维护、斜坡土地的梯田排列、混合肥料的生产和应用、生态害虫控制以及作物多样化。有机产品由被认可的认证组织加以认证，该组织每年都对田地进行检查并承办实验室分析以鉴定产品中的农药残存水平，所有费用均由生产者负担。美国、欧洲和许多其他国家包括墨西哥在内都通过国家和州立法，对有机食品的生产做了规定。

ISMAM必须在其咖啡生产的所有环节上执行严格的内部控制：收获后的加工（由每个种植者在他的农场进行）、将干燥过的咖啡运往最终加工厂、挑选出口。为保证所有农场主都遵守，ISMAM的农学家不得不建立一个检查计划。他们每月对每一个种植主进行拜访，检查肥力管理过程并提供建议与帮助。所有的访问都被记录并存入在 Motozintla 中心办公室的一个计算机库里。合作社也建立了咖啡标签包系统，以便能追踪到每个包的来源。

向有机种植的转换也帮助解决了 ISMAM 成员在早期工厂中所认定的技术问题。第一，认证所要求的长期肥力计划的直接结果是生产率在 3 到 5 年的时间里翻了 4 番或更多。第二，有机方式如复合肥料的生产和生物控制，消除了对农业化学品的需求，因此大大降低了生产成本。第三，有机方式导致了更高质量的产品，这些产品能直接出口到欧洲和美国美食市场。而且有机方式隔绝了咖啡商品市场波动对 ISMAM 的冲击。例如，当 1989 年咖啡价格在国际市场上崩落时，ISMAM 的有机战略发挥了作用。当许多其他或大或小的墨西哥生产商把它们没有收获的咖啡弃置在地里的时候，ISMAM 成员的有机咖啡价格却提高了。为进一步稳定它们的地位，合作社成员同意保留利润来与他们自己的农学家签订合同以及作为收获期间给成员的信贷。保留利润有助于加强 ISMAM 在技术和营销方面对政府、银行和中间商的独立。

新土地运动的政策内容

传统上，一直希望农民扮演原材料的提供者和 / 或廉价劳动力的角色。政治力量曾经被用来保证地区社会的其他部门能够占用农产品营销的附加值或剥削农业劳动力。中间商对“生产过程的占用”（包括营销）已经是与农民相联系的政治经济系统的基石。没有获取全球信息的机会和交流结构，农民始终被束缚在这传统的结构中。

同 ISMAM 相比，大多数墨西哥农村社会不能获取新的信息和交流结构。社会的无组织性和不规则性是主流。ISMAM 应用全球结构来创造地区外部联盟的能力，有助于解释合作社能够成功地团结在一起的原因。然而，许多在 Selva Lacandona 的姐妹组织的印第安成员仍未成功，不得不寻找解决他们政治问题的其他办法。

因此，ISMAM 的经验并不是墨西哥印第安人和农民组织的典型，它并不是唯一的。ISMAM 的组织结构反映了发生在墨西哥农村社会中的一个普遍过程。传统的社区和与身份相联系的政治的、经济的组织正让位于基于跨社区和跨种族联结的新型组织。这种新型组织，促进了在地区、国家甚至跨国环境中对印第安人的认同。这些组织所要求的不仅是土地、技术帮助和信贷，更期望文化和政治上的自治，以及多种语言和文化间的教育。正如今天在 Chiapas 高原的 Zapatista 运动的政治计划所表明的那样，政治自由、民主和当地自治是新型农民组织的基本要求。仅有土地改革是不够的。

总之，新型组织结构可被看作是印第安社会对全球和当地之间的三个基本联系结变化的一种反映：(1) 由全球财务经纪人所提倡的作为新自由意识形态的国家政府政策的改变。(2) 地区社会中（如本案例中的 Chiapas 高原）权力关系的改变。(3) 当地印第安社会和其他全球力量的新关系，如不断成长的对有机食品的需求和第一世界国家中印第安人的团结运动。

ISMAM 的分散化经营

ISMAM 最近赢得一个几百万美元的资助去开发一个旅游模式的咖啡农场。这座 700 英亩的农场将坐落在海拔 1300 米的塞拉马德雷山脉上，面积足以用来进行山地自行车、徒步旅行、鸟类观察和有机农场作业。农场将变为 120 个当地家庭的新家，它拥有自己的电力系统。所有参观者和居民将发现自己置身于一个茂盛的、热带的、无化学污染的环境中。

其他合作项目包括在 Tapachula 的一座新文化中心。该中心是一家德国教堂集团的赠礼，现正处于建筑的最后阶段。ISMAM 也达成了一项合资，在一个四周为 4700 平方英里的生态禁捕区所环绕的岛屿上进行渔业合作。另外，ISMAM 已经扩充了它的生产线，增加了有机蜂蜜和可可（巧克力）生产，并且不久将增加肉桂和木槿茶生产。其他尚在筹划中的项目包括与美国伙伴合资组织一

个营销所有ISMAM产品和旅游项目的公司。

ISMAM现有的产品和大多数近期的安排在 Internet 上可以查到。它们的网址是：<http://mmink.com/mmink/dossiers/cafemam.html>。

供案例讨论的问题

1. ISMAM 合作社与美国公司有哪些相似与不同之处？
2. 描述技术和社会制度在ISMAM的发展中所起的作用。
3. 玛雅印地安人文化是如何影响ISMAM的组织结构的？
4. ISMAM的管理模式和管理结构能够用于美国公司吗？试解释。
5. 在因特网上查询“CAFEMAM”。ISMAM市场上除咖啡以外还有什么产品？这些适合作ISMAM的延伸产品吗？对ISMAM来说，多元化将面临什么挑战？

参 考 文 献

Batra, Armando. 1991. Pros, contras y asegunes de la “apropiacion del proceso productivo.” *Cuadernos desarrollo de base* 2:5-22.

García Canclini, Nestor, 1991. *Culturás. híbridas Estratcgías para entrar y salir de la modernidad*, Los noventa #50. Editorial Grijalbo, Mexico City.

Hernandez Castillo, Rosalva Aida. 1994. Identidades colectivas en los márgenes de la mación: etnicidad y cambio religioso entre los mames de Chiapas. *Nueva Antropología*, No. 45.

———. 1995. Inventando tradiciones: encuentros y desencuentros de los mames con el indigenismo mexicano. *América Indígena* (special volume on Chiapas).

Jameson, Frederic. 1990. *Post-modernism or the Cultural*

Logic of Late Capitalism. Durham: Duke University Press.

Lucas, Eric. 1997. “Socially responsible coffee.” Downloaded from http://www.coffeetalk.com/html/current_issue.html.

Mergintine, K., and M. Emerich. 1994. NFM's organic market overview, 1993. *Natural Food Merchandiser*, 15, No. 6: 48-50.

Santoyo, Cortés, V. Horacio, Salvador Díaz Cardenas, and Benigno Rodríguez Padrón. 1995. *Sistema Agroindustrial Café en Mexico: Diagnóstico, Problemática y Alternativas*. Universidad Autónoma Chapingo, Mexico.

Sloan, A. E. 1994. Top ten trends to watch and work on, *Food Technology*, July: 89-100.

第四部分

管理战略实施过程： 多国公司人事管理

- 第11章 国际人力资源管理
 - 第12章 国际人力资源管理的国别差异：何时
并如何进行调整
 - 第13章 多国公司的激励
 - 第14章 多国公司的领导与管理行为
-

第11章

国际人力资源管理

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 了解人力资源管理的基本职能
- 界定人力资源管理
- 理解国际人力资源管理与国内人力资源管理之间的区别
- 了解多国公司雇佣的工人类型
- 理解国际人力资源管理的四种基本导向
- 理解多国战略选择与国际人力资源管理的关系
- 了解多国公司如何并何时决定使用外派经理
- 了解成功的海外任职所必备的技能
- 理解如何补偿和评估外派经理
- 正确估价与女性经理的海外任职相关的问题

案例11-1 快车道上的全球经理

在一些美国公司，特别是那些全球战略水平极低的公司中，中层经理都逃避国际派遣，担心这种派遣会对自己将来的职业生涯有负面影响。在这些公司中普遍存在的思想是：“看不见，就想不到，就对职业生涯无益。”然而，在许多美国的多国公司中，这种对国际派遣的消极态度正在转变，随着美国公司在海外寻找新的顾客和市场，它们对那些具备全球派遣所需技能的经理的需求也在增长。在诸如戴尔计算机公司（Dell Computer Corp.）、通用汽车公司（General Motors）和格伯食品公司（Gerber Products Co.）这样的公司中，海外工作雇员的数量正以每年10%到20%的速度增长。

随着美国公司全球野心的膨胀，经理也变得越来越具有全球抱负。现在，许多快车道的经理感到，他们必须寻求一些全球任职，这已经成为其职业生涯中的必要步骤。在许多公司，如通用汽车公司、电报电话公司（AT&T）、通用电器公司、宝洁公司、福特公司和克莱斯勒公司（Chrysler Corp.）中，高层经理正在被新生的一代经理所取代。这些新的高层经理都有若干年的全球工作经验，有些甚至不是美国公民。例如，在三大汽车制造商中，首席执行官（CEO）在进入最高管理层以前都有不凡的国际工作经历。这些新生的一代高层经理正在改变着美国公司的文化，他们主张并坚持经理应具备国际工作经历。正如一位国际行政专家所评论的，当一个国际机遇出现时，“或者你利用了这次机遇，或者在你今后的职业生涯中你会为失去这次机遇而付出代价。”

资料来源：Based on Oster et al.1993;and Loeb 1995.

案例11-1告诉我们，更多的美国公司正在寻找具有国际经验的管理人才，以管理其在全球市场的经营。随着世界经济的全球化，更具全球性的多国战略正日益受到欢迎。正因如此，才日益强调具有国际经验的管理人才。

成功地实施多国战略的一个关键因素就是运用适当的人力资源管理政策。因此，本章将讨论多国公司在运用第五章所讨论的任意一种多国战略时，将在人力资源管理方面面临的各种选择。与下一章有关人力资源管理的比较论述联系起来，你就会看到多国经理是如何选择和利用适当的人力资源管理政策为其多国战略服务的。

本章首先对国际人力资源管理给出基本的定义，并指出国际人力资源管理与严格的国内人力资源管理之间的区别。然后，本章将讨论多国公司为在不同国家开展经营，如何选择不同的国际雇员和经理的组合。接下来，讨论国际人力资源管理的四种基本导向。本章的后半部分专门讨论国际派遣的经理的作用、选拔、培训和评价，最后，我们以对有关女性在国际任职中的问题的讨论结束本章。

11.1 国际人力资源管理的定义

企业组织为完成某类工作，必须将实物资产(如建筑物和机器)、金融资产以及工艺和管理过程结合起来。然而，没有人，组织就不能存在。人力资源管理的主要目标是管理和开发人力资源。因此，**人力资源管理(HRM)**涉及人和组织之间的全部关系。人力资源管理的基本功能包括：招聘、选拔、培训与开发、业绩评价、报酬和劳动关系，它们的定义如下（Milkovich and Newman 1993; Sherman and Bohlander 1992）：

- **招聘**：确认和吸引合格的雇员申请组织中空缺的职位。
- **选拔**：公司在本组织中选拔雇员填补空缺职位的过程。
- **培训与开发**：雇员为在当前和将来可能在组织生涯中的工作职位取得成功的业绩而去获取知识、技能和能力的过程。
- **业绩评价**：一个组织用以衡量和评价雇员工作业绩的体系。
- **报酬**：组织支付的全部的报酬篮子，不仅包括金钱方面的报酬和福利，而且包括诸如工作保

障等无形报酬。

- **劳工关系**：劳动组织所代表的雇主与雇员之间的持续关系。

国际人力资源管理和国际雇员

当将人力资源管理的功能应用于国际环境时，就变成了**国际人力资源管理**。当一个公司进入国际舞台时，所有人力资源管理的基本活动仍然保留，但却以更复杂的面目出现。对多国经理而言，导致了这种复杂性的因素主要有两个，首先，多国组织的雇员包括不同国籍的雇员组合；其次，多国经理必须决定调整公司的人力资源管理政策以适应公司经营所在国的国家文化、商业文化和社会制度的必要性。

1. 多国组织中雇员的类型

国际人力资源管理必须考虑多国组织中雇员的若干类型。当地工人来源于业务单位（如工厂、销售单位等）所在的东道国，我们将这些工人称为**东道国公民**（HCN）；**外派人员**来源于多国公司业务单位所在国之外的其他国家；来自母国的海外雇员被称为**母国公民**（PCN）；既不来自东道国也不来自母国的海外雇员被称为**第三国公民**（TCN）。通常，母国和第三国海外雇员一般属于管理雇员和专业雇员，而不是低层次的劳动力。

2. 人力资源管理方式的适应调整

一个有效的国际人力资源管理体系既包括公司范围内的人力资源管理政策与程序，也包括适应不同国家区位的人力资源管理政策和程序。甚至对跨国公司而言，通常需要调整公司的人力资源管理方式，以适应东道国的传统、国家文化和社会制度。当涉及到非管理职位的雇员时，调整人力资源管理政策更是具有特殊的必要性。这些雇员很可能是东道国公民，并更有可能期望多国公司的人力资源管理方式符合当地的传统。将不适当的人力资源管理方式强加给东道国公民，就可能带来触犯当地文化标准和价值观念的风险，甚至可能导致违法的行为。

为避免在人力资源管理方面犯代价巨大的错误，多国公司需要考虑以下几个与当地雇员相关的重要问题（Black, Greensen, and Mendenhall 1992, 19）：

- **如何识别有才能的当地雇员**？各国在教育资格和工作技能的认证方面各不相同，多国公司为识别当地人才必须获取必要的知识。
- **如何吸引这些未来的雇员申请工作**？在美国，报纸广告是最流行的招聘方式。然而在其他国家个人联系更加重要。一个多国公司必须常常利用当地传统以获得最优秀的职位人选。
- **我们能够将母国的培训方法运用于当地雇员吗**？培训方法并非总是可以跨文化转移的，为使培训能够跨越文化障碍，需要精通各种语言的培训者和各种语言的书面材料。
- **哪种评价方法符合风俗习惯**？一国普遍适用的评价方法可能不适用其他国家，例如，美国工人就不可能接受日本人采用的年功序列制。
- **当地人看重哪种类型的报酬**（例如工作保障、工资和福利）？文化和制度因素经常导致人们看重不同的报酬组合。例如，与大多数欧洲国家相比，美国是一个高工资低福利的社会。
- **如何留住高潜质的雇员并将他们作为未来的管理者加以开发**？各国在对具有高潜质的低层经理的培训与开发方面各不相同，美国公司可能在其职业生涯的早期就确定这些经理，并通过快速的晋升和高薪报酬加以开发。相比之下，日本公司知道这些经理的整个职业生涯都属于公司，因而可能采取一种较慢的方式，公司会强调在公司内部各种不同职能职位上的经验。
- **当地法律影响人员配备、报酬和培训决策吗**？多国公司必须了解管制其在东道国活动的法律和政府政策所构成的网络，并学会在这个网络中工作。

对这些问题的回答存在很大的差别，这主要取决于东道国的国家文化、商业文化以及社会制度。因此，要对东道国工人进行有效的管理，就要求对该国的人力资源管理惯例有深入的了解。第12章将更加详尽地探讨不同国家的人力资源管理惯例，同时，为了解当地的人力资源管理惯例、掌握何时和怎样针对当地情况进行适应性调整提供了必要的背景知识。

下面，本章主要讨论与国际人力资源管理有关的其他问题，包括国际人力资源管理与公司多国

战略的关系、在外派经理和当地经理之间的选择以及妇女在派遣雇员中的地位。本章余下部分讨论的大部分问题都集中于对经理的国际人力资源管理方式上。下一章所讨论的问题总体上更多的是与低层次东道国工人的国际人力资源管理方式有关。

11.2 多国战略和国际人力资源管理

为实施多国战略，多国公司有多种选择来制定合适的国际人力资源管理政策。确定公司国际人力资源管理方式的一种方法是考察其国际人力资源管理的导向，然后，考虑这些导向会如何支持四种多国战略的实施。

11.2.1 国际人力资源管理导向

四种**国际人力资源管理的导向**是民族中心导向、多中心导向、地区导向和全球导向，这些导向反映了公司在协调其对经理和技术雇员的国际人力资源管理活动上的基本战术和哲学。图表 11-1 表明了国际人力资源管理活动与一些基本的人力资源管理功能之间的联系，下面我们更为详细地讨论每一种导向。

图表11-1 经理与技工的人力资源管理导向与管理方式

国际人力资源 管理行为	国际人力资源管理导向			
	民族中心	多中心	地区中心	全球
招聘和 选拔	母国公民占据关键职位，通过技术专长和过去在母国的业绩进行选拔，东道国公民仅占据最低层次的管理职位	母国公民占据高层管理职位和技术职位，东道国公民占据中层管理职位，母国公民的选拔与民族中心相似；根据与母国文化的吻合来选拔东道国公民(如母国的语言能力)	母国公民占据高层管理职位和技术职位，地区内国家的公民占据中层管理职位	整个公司在世界范围选择最适合于职位的人选
跨国文化适应培训	十分有限或没有语言要求	对母国人员有限有一些语言培训	对母国公民仅限于中等水平的培训，母国公民和东道国公民使用商业语言，常常是英语	持续的文化适应和多语言培训
管理发展:国际任命的影响	可能会损害事业	可能损害母国公民的事业，东道国公民的提升常限于本国	对事业没有影响或有一定的正面影响；更长期的国际任命	职业发展需要国际任命
提升	按对公司贡献大小的母国标准	按对单位贡献大小的东道国标准	按对公司贡献大小的地区标准	按对公司贡献大小全球标准
补偿	对外派人员支付额外的报酬和奖励	对外派人员支付额外的报酬和奖励对东道国公民实行东道国补偿标准	由于任命期较长对外派人员的额外补偿较少	全球相似的支付和奖励有一些当地调整

资料来源：Adapted from Adler and Ghadar 1990; and Heenan and Perlmutter 1979, 18-19.

1. 民族中心的国际人力资源管理导向

民族中心的国际人力资源管理导向意味着，在经理和技术雇员人力资源管理的各个方面，公司都倾向于遵循母公司母国的人力资源管理习惯。在招聘中，重要的管理雇员和技术雇员来自母国，当地雇员仅占据低层次的和辅助性职位。在采用民族中心国际人力资源管理方式的公司中，过去在

母国的业绩和技术专长决定了海外任职的选拔标准（Mendenhall, Dunbar, and Oddou 1987）。

与在管理和技术职位使用母国公民一样，评价和晋升也采用母国标准。公司采用与母国单位相同的标准和手段来评价经理的业绩。然而，由于国别环境的差异，在对东道国当地经理进行评价和晋升时，公司可能不得不采用不同的方法。但是，在民族中心的公司中进行这种当地调整，对于最低管理层以外的雇员的晋升程序常常没有多大的影响。因此，由于所在国生产机构和机会的局限，东道国公民在公司中的发展通常面临着一个上限或障碍。

当采用民族中心国际人力资源管理方式的公司利用外派人员时，由国际任职得来的教训常常是有限的，或根本就没有。除了高层的国家级或地区级的职位外，大多数的国际任职都是短期的，常常是为了营销和签订销售合同。使用母公司的评价和晋升标准、缺乏培训以及海外任职的短期性都限制和阻碍了外派人员的文化调整。例如，来自母国的外派经理很少懂得当地国家的语言。

在民族中心的公司中，当出现国际职位时，通常对经理和技术专业人员的职业生涯产生负面影响。因为，民族中心的组织通常将重要决策集中在母国，海外经理常常感到他们难以就当地的需要成功地与总部进行沟通。此外，外派人员还常常感到孤独，感到被排斥在圈子之外，几乎没有什么机会与高层管理者联络。

民族中心的国际人力资源管理方法并不一定是好的，也不一定是坏的。下面，你将看到，当一个公司采用民族中心的国际人力资源管理政策时，其某些多国战略得以有效地实施。在选择这种或其他的国际人力资源管理导向时，管理人员必须在选择一种多国战略的背景下考虑该种导向的成本与收益。民族中心国际人力资源管理政策的一些成本与收益包括（Dowling and Welch 1988）：

收益：

- 在高层管理职位很少需要招聘合格的东道国公民：当地雇员将只占据较低层次的职位或中层管理职位，通常存在着一种限制东道国雇员发展的“透明的天花板”。
- 母国雇员更大的可控性和忠诚：母国雇员知道，母国文化支配着他们的职业生涯，他们很少与当地国家的子公司保持一致。
- 母国雇员很少需要培训：经理求助总部进行人员配备和考核，从而遵循总部的政策和程序。
- 重要决策集中化：人事决策权掌握在总部手中。

成本：

- 可能限制了东道国雇员的职业生涯发展：高素质的东道国雇员可能永远无法突破这种无形的限制，从而造成人才的浪费。
- 东道国雇员可能无法与母公司保持一致。东道国雇员受当地人力资源管理习惯所支配，他们常常意识到无形限制的存在。因此，他们常常是对当地公司比对母公司更忠诚。
- 限制了外派人员的职业生涯发展：国际任职常被视为有害于职业生涯的发展，因此通常无法吸引最优秀的人才。

2. 地区中心和多中心的国际人力资源管理导向

采取地区中心或多中心国际人力资源管理导向的公司，对东道国在人力资源管理习惯上差异的反应比较强烈。这些导向在强调适应各国文化与制度差异方面具有相似性，它们的差别仅表现为多中心的公司按国家调整国际人力资源管理方式，而地区中心的公司则按地区调整。考虑到它们在国际人力资源管理哲学上的相似性，所以，这一部分将它们结合起来讨论。

多中心国际人力资源管理导向的公司的人力资源管理方面分别对待每一国家层次的组织，母公司总部一般让各国子公司遵循当地的人力资源管理习惯，地区中心的组织则采用地区范围的人力资源管理政策。与这些导向相一致，公司主要从东道国或地区招聘和选拔经理，地区中心的公司也可能从母公司物色已掌握了该地区的国家文化和语言的重要人选，来自东道国的经理的选拔标准则遵循当地或地区惯例。然而，为增强与多国公司总部的沟通，东道国经理通常需要具备利用母公司国家语言的说、写能力。

多中心和地区中心的多国公司在高层管理职位和技术职位上通常使用母国公民，运用母国经理控制海外经营，或将技术转让给海外生产机构（Alder and Ghadar 1990）。与民族中心的国际人力资源管

理公司一样，对母国外派人员的人力资源管理仍保留在总部。此外，除非总部重视国家和地区特有的国际经验，否则，国际任职依旧会对母国公民的管理职业生涯有负面影响(Adler and Ghadar 1990)。

与采用民族中心国际人力资源管理的公司不同，采用多中心国际人力资源管理的公司对于大多数东道国籍经理的考核和晋升，倾向于采用当地的程序和标准。来自总部的权利下放允许国家和地区经理们估价他们自己的人力资源需求，并建立当地的考核和晋升标准。不同于母公司的当地组织文化也影响组织用以考核和晋升雇员的程序。采用地区中心国际人力资源管理的公司与多中心的公司相似，但在考核和晋升方面定有地区标准。

多中心和地区中心的国际人力资源管理政策的一些成本和收益包括(Dowling and Welch 1988)：

收益：

- 主要使用东道国公民和地区内的第三国公民可以减少从总部外派经理的培训成本：成功的外派任职，特别是当存在巨大文化差异时，常常需要大量的培训投资。
- 更多的使用东道国公民和第三国公民减少了面临着语言障碍和调整问题的母国外派人员的数量；当地经理讲本地语言，该地区第三国籍经理通常来自于相似的文化背景，很可能有当地语言的能力，因此，无需对语言培训进行投资。多国公司在管理外派人员对当地文化的适应性调整以及重新将公司外派人员调回总部方面，所面临的问题也大大减少了。
- 东道国籍雇员和地区内的第三国籍雇员常比母公司外派人员费用低：外派遣人员的成本通常很高。

成本：

- 由文化、语言和忠诚方面的差别带来了与总部相协调的问题：即使当东道国籍经理说多国公司总部所在国的语言时，沟通仍存在困难，仍会产生误解。东道国经理可能对当地子公司比对多国公司母公司更忠诚。
- 东道国经理与地区经理职业生涯发展的机会有限：与采用民族中心人力资源管理的公司情况相似，东道国经理或地区经理会在晋升时遇到无形的限制，他们的晋升与发展可能被限制在一国或地区内。
- 母国经理有限的国际经验：由于国际经历并不被看重或被奖励，因此，它并不能吸引最优秀的经理。如果公司所在行业更加具有全球性，要求更高水平的国际经营时，那些在国际经营方面管理人才有限的公司常常会面临困境。

东道国经理所面临的挫折和职业生涯障碍会损害当地人才的发展。下面的多国管理概要表明了美国经理作为东道国经理为日本公司工作时所面临的挑战。尽管，日本公司在世界市场上取得了很大的成功，但被指责为采取民族中心色彩浓厚的国际人力资源管理政策。一些日本经理感到，如果日本公司要保持世界领先的地位，就必须调整这种民族中心的国际人力资源管理政策。



多国管理概要

作为一名东道国经理，你会为日本公司工作吗

越来越多的外国多国公司在美国从事经营，这为许多美国管理人员提供了为日本或欧洲公司工作的机会。为日本人工作会怎么样呢？

日本多国公司被指责采取民族中心的国际人力资源管理体系，在日本公司工作的美国经理抱怨，实际决策是在东京或由外派的日本经理做出的。外派日籍经理常常重演母国风格的决策方式，即在分布于诸如纽约和波士顿等美国主要城市的日本式酒吧中，边喝酒边开会到深夜。也常常存在“影子经理”，即一个不像美国经理那样有正式头衔和职务的日本人，是重要问题的实际决策者。

统计显示，日本公司对外国人有无形的限制。在美国的日本公司高层经理中，非日籍雇员不到35%。这与日本国内的情况形成鲜明对比，在那里，日本人占据外国多国公司管理职位的80%以上。

然而，并不是所有日本公司都相雷同。例如，索尼公司在其董事会中有两名非日籍雇员：一名瑞士人和一名美国人。美国人 Mickey schalhof 是美国索尼公司 Jakob Schmuckli 的总裁，那名瑞士籍

的董事会成员是欧洲索尼公司的总裁，其他如丰田和日产等公司也将美国人置于其美国公司的关键职位上。索尼的创始人 Akio Morita 相信日本公司必须在国际人力资源管理导向上变得更加全球化。他认为，不接触全世界的人才，他们就无法保持其竞争优势。

资料来源：Based on Moffat 1990.

3. 全球国际人力资源管理导向

具有真正 **全球国际人力资源管理** 导向的组织将其最优秀的国际经理委以国际任职（Adler and Ghadar 1990），并在世界范围内任何可能发现优秀合格雇员的国家开展招聘和选拔，更注重经理是否适合职位要求，而淡化任何对个人国籍或任职国家的考虑。因此，精干的经理能够轻而易举地进行调整以充分适应不同的文化，这些经理通常精通两种或多种语言。此外，在全球导向的公司中，国际任职是一个成功的管理职业生涯的先决条件。

在全球导向的公司中，选拔和培训经理来适应公司内部外的文化差异。组织内雇员具有不同的文化背景，而且，公司多国区位配置还导致了存有文化差别的顾客、供应商等（Adler and Ghadar 1990）。除了不同文化的冲突问题，全球经理还必须满足公司总部对协调和控制的要求（Bartlett and Ghoshal 1989）。为了成功地应付这些挑战，经理需要在文化适应方面不断培训，并开发平衡当地需求与公司整体目标的技能（Adler and Ghadar 1990）。

与其他的国际人力资源管理导向一样，全球人力资源管理也有其成本和收益。全球国际人力资源管理政策的一些成本和收益包括（Dewling and Welch 1988）：

收益：

- **更大的人才库**：可获得的经理和技术专业人才库不受国籍和地理限制。
- **积累国际专门知识**：多国公司发展了大批有经验的国际经理。
- **有助于建立跨国组织文化**：经理更多的与组织文化而不是国家文化保持一致。

成本：

- **有时难以引进管理和技术人员**：东道国都制定了移民法，限制外籍雇员的使用或增加了使用成本。
- **其他费用**：培训和重新分配的成本很高，外派人员的报酬通常高于东道国籍的雇员。

每一种国际人力资源管理导向都有其优点和缺点，多国公司对国际人力资源管理导向的选择在很大程度上取决其多国战略。下面，我们考虑一下国际人力资源管理导向如何支持在第5章讨论过的四种多国战略。

11.2.2 寻求协调：国际人力资源管理导向与多国战略

图表11-2说明了不同多国战略和参与战略与支持这些战略的国际人力资源管理导向之间的联系。将国际人力资源管理与确定的多国战略相配合，是成功地实施战略的主要内容。正如多国公司所有的战略决策一样，国际人力资源管理决策主要基于公司如何面对全球与地区两难问题。当公司需要十分了解东道国问题的雇员时，国际人力资源管理决策就关注当地反应能力。而当公司需要具备世界级竞争力的经理而不在乎其国籍时，国际人力资源管理的决策就会反映全球化的压力（Adler and Bartholomeu 1992）。

采用多地区战略（Multilocal strategies）的公司重视对当地情况的反应能力，因此，多中心的国际人力资源管理对每个国家区别对待，从而，为增强国家层次的灵活性提供了适当的国际人力资源管理模式。特别是大量使用东道国的经理和雇员，为公司了解当地情况奠定了基础。也就是说，多中心的国际人力资源管理政策有助于实施多地区战略，因为，当地经理通常更了解当地消费者的偏好、分销渠道、政府规定、工人预期心理以及当地商业环境特有的其他特征。

如图表11-2所示，地区中心的国际人力资源管理政策也可以服务于采用多地区战略的公司。但是，这类公司的经理必须审慎地估计其国际人力资源管理的需要，其中包括三个关键性问题，即他

们能否找到了解东道国商业环境的第三国雇员？为保证这些经理在等于或高于东道国经理的层次履行职责，应对他们进行哪些必要的培训与开发？保证这些经理全身心投入国际任职所必需的报酬如何？此外，高层管理者必须考虑他们对第三国外派经理在选拔、培训、发展和保留方面的投资能否带来足够大的效益，以抵补雇佣当地管理人才通常很低的成本。

多国战略	国际人力资源管理导向			
	民族中心	多中心	地区中心	全球
多地区				
地区				
国际				
跨国				

不可能的国际人力资源管理导向
 有选择的国际人力资源管理导向
 理想的国际人力资源管理导向

图表11-2 人力资源管理导向与多国战略

采用地区战略的公司日益需要协调设在不同国家的下属单位的活动，但是，由于这些下属单位同处于世界的一个地区，地区中心的国际人力资源管理战略可以最有力地支持公司的战略意图。而民族中心的国际人力资源管理导向几乎无法服务于采用地区战略的公司，但多中心的或全球国际人力资源管理导向中的某些因素却可以支持地区战略。例如，强调生产地区性协调的公司会发现，多中心的国际人力资源管理方法是十分有效的。设在分散的东道国的生产机构也可以设计适合当地条件的人力资源管理方式，即使其产品面向地区销售或为地区性产品供应零部件同样有效。在这种情况下，只需地区的高层经理具备地区性眼光，同时，应利用地区或全球国际人力资源管理政策对其加以管理。与此相对照，在地区范围共享研发和产品知识的公司会发现，只有利用地区或全球国际人力资源管理方式来招聘、选拔和开发具备一定能力的人员。在这种情况下，各个层次的合格经理需要具备有关地区市场、政府、国家文化、语言和社会制度方面的知识。

国际战略强调价值链上游的全球化，即由母国集中控制的子公司生产和销售几乎不需要进行地方性调整的全球产品。由于需要产品的标准化和集中化控制，因此，民族中心的国际人力资源管理可以提供最有效、最理想的人力资源管理方式。这种国际人力资源管理方式对于采用纯粹的国际战略的公司更为有效，如飞机制造商波音公司。然而，对大多数公司而言，纯粹的国际战略是很难取得成功的。绝大多数采用国际战略的公司都有一些产品需要针对地区或当地需求进行适应性调整，大多数这类公司出于对低成本、顾客集中或政治方面的考虑从事海外生产。所以，根据公司所面临的独特条件，需要综合运用多中心、地区中心或全球国际人力资源管理方式。例如，对高层经理采用民族中心导向的国际人力资源管理，而对当地生产经理采用多中心的管理方法。

采用跨国战略的公司几乎毫无例外地采用全球性导向国际人力资源管理。正如我们以前所见到的，跨国公司需要一个高度灵活性的组织，从而实现其价值链上的区位优势最大化（Barblett and Ghoshal 1989）。这样，跨国公司就必须选拔和培训具有不同国家背景的经理，使他们能够胜任在世界各地的任职。跨国公司中的多国经理必须主动地接受全球公司文化，该文化要求经理灵活对待不

同的文化和国家社会制度 (Black, Gregersen, and Mendenhall 1992)。

任何一种多国战略的成功都要求认真评价公司的国际人力资源管理方式, 成功的公司对国际人力资源管理导向的选择主要取决于它是否能最好地支持其多国战略的实施。然而, 通常任何国际人力资源管理导向都不能准确地恰好适合公司的多国战略, 因此, 没有几家公司完全遵循一种国际人力资源管理导向。通常的情况是多国公司选择一种一般的方式, 再结合符合其战略需要的其他导向中的一些具体的国际人力资源管理方法和程序。由于国际人力资源管理是支撑价值链各个层次的关键, 因此, 国际人力资源管理导向与公司多国战略的错误组合将是一种致命的错误。

与多国战略实施相关的最重要的国际人力资源管理问题之一, 就是确立正确运用外派经理的人力资源管理政策和程序。这些经理常对公司的国际经营负有最终责任, 并且, 公司多国战略的实施在很大程度上也取决于他们。因此, 本章接下来的部分考虑与运用外派人员有关的国际人力资源管理问题。

11.3 多国经理：海外派遣或东道国经理

什么时候管理职位应配备外派人员? 何时配备东道国当地雇员? 有关使用多少外派人员或多少当地经理的决策主要取决于公司的多国战略和国际人力资源管理的导向。然而, 无论国际人力资源管理导向如何, 管理队伍通常是由外派人员和东道国当地雇员组合而成。对特定的工作职位, 公司可通过回答下列问题做出任职决策 (Black, Gregersen and Mendenhall 1992, 19; Tung 1981):

- 在考虑国际人力资源管理导向的前提下, 对这一职位的偏好如何 (东道国雇员、母国雇员还是第三国雇员)? 经理的组合很大程度上取决于国际人力资源管理导向。例如, 采用民族中心国际人力资源管理导向的公司可能从不考虑使用当地人员做高层次的经理。

对于外派经理 (母国或第三国公民):

- 是否有具备该职位所需的必要技能的经理人选? 要利用外派经理, 公司内部各管理层次就必须有合格的经理人选, 或者必须能够招聘到合格的母国经理或第三国经理来填补这一职位。
- 这些经理们愿意接受外派任职吗? 并不是所有的经理都愿意接受海外任职, 有些经理认为国际任职会损害他们在国内的晋升。在经理中, 越来越多的人的配偶有工作, 这就大大降低了经理接受国际任职的可能性。
- 外派经理的任职是否会受到法律方面的影响? 有些国家对外国人从事管理有严格的限制。对雇员来说, 获得临时性工作也很困难, 受雇根本就不可能。

对于东道国籍经理:

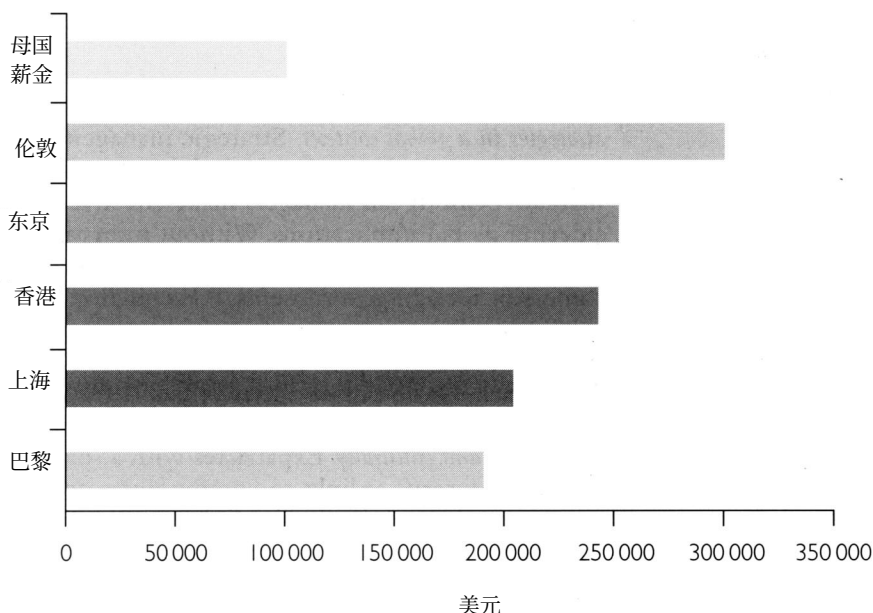
- 东道国经理是否具备该职位所需的专门知识? 要利用东道国经理, 就必须能够在当地劳动大军中找到受过培训并具备职位所需专门知识的经理人选。相对于多国公司派来的经理, 东道国经理常常缺乏必要的专门知识。
- 我们能否从公司外部招聘到具有合适技能的经理? 即使一国存在合格的管理人才, 外国多国公司也可能没有足够的声誉或当地关系以吸引东道国管理人才。例如在日本, 许多大学毕业生不愿意为多国公司工作, 因为, 后者不能提供日本公司所提供的工作保障。

11.3.1 海外派遣值得吗

关于使用海外经理的国际人力资源管理决策必须考虑到派遣的成本, 外派经理的总收入通常超过国内雇员薪水和福利的三至四倍。有些地区费用特别高, 例如, 在中国甚至会更高。如在中国, 一位懂汉语的美国高级行政雇员的底薪接近 30 万美元, 艰苦条件津贴高达薪水的 35%, 还需要两处免费的住宅 (一处在香港用于渡周末, 一处在中国) 以及由私人司机驾驶的汽车 (Lublin and Smith 1994)。图表 11-3 显示了美国外派经理在不同国家收入情况的一些资料。

即使如此高的成本也不能保证外派任职的成功。与欧洲和日本的多国公司相比, 美国公司有着特别差的海外任职记录, 调查显示, 美国多国公司海外任职经理的失败率常在 10% 至 40% 之间

(Tung 1987)。而这里的失败率仅统计了那些由于业绩差而被调回国内的经理，或那些由于自身或其家庭不能适应当地的文化而选择回国的经理。此外，还有未在失败率上体现出来的，那就是海外经理的业绩水平普遍低于期望水平。



注：以上数字是对一个底薪10万美元、4口之家的外派管理者的年均估计成本，不包括转移成本和培训成本。

资料来源：Adapted and estimated from data reported in *The Economist* 1996, 118; Lublin 1989; and Lublin and Smith 1994.

图表11-3 外派经理的报酬

美国外派任职失败的一些典型原因，按其影响的重要程度排列包括 (Tung 1987)：

- 配偶不能适应当地文化或环境。
- 经理不能适应当地的文化或环境。
- 家庭内的其他问题。
- 经理的人格。
- 对国际任职过于热衷或不负责任。
- 缺乏对技术的精通。
- 缺乏接受国际任职的激励。

由于存在一些与使用海外派任职相关的问题，因此，有些美国多国公司已对使用海外派遣的做法提出了质疑。将外派人员安置到海外的高成本、与任职失败相联系的高成本以及难以找到具备如语言流利等技能的美国经理都使一些公司对此感到失望。80年代中期的一项研究显示，41%的美国多国公司预期到90年代中期以前持续削减外派人员 (Korbin 1991)。在1992年，大约有15万名美国经理在国外为美国多国公司工作，比五年前减少了25%。

然而，与此相对照，许多多国公司，特别是那些采取跨国或地区战略的公司，都以一种更广阔的长期眼光来看待国际任职。为在21世纪取得竞争的成功，这些公司将国际任职提高到重要的战略地位。主要考虑以下的利益：

- 国际任职有助于经理获得在全球背景下制定成功战略所必要的技能。今后10年的战略管理需要懂得全球竞争、顾客、供应商和市场的管理人员。如果没有全球眼光，经理就很难做出有效的战略决策。没有国际管理的经验，未来的高层经理就可能没有能力理解外国顾客或外国

然而，培训当地雇员并不便宜，美国蜂窝电话制造商摩托罗拉预期将花费近 1 200 万美元用于

培训100名中国经理。东道国人才也是不稳定的，管理猎头们将目光瞄准优秀的中国经理。例如，国民半导体公司（National Semiconductor Corp.）在北京开设了一家办事处，随后，从惠普公司挖走了一名中国高级经理。

被《亚洲华尔街日报》所采访的大多数公司认为，有些外派人员还是必要的，那些任职超过 2 年或3年的外派人员对当地情况和中国文化日益精通，外派人员还有助于与中国的外国合作伙伴进行沟通。早在1985年就在中国创办合资企业的大众汽车公司（Volkswagen AG）在上海的合资企业中仍有21名全职外派经理。

资料来源：Based on Hagerty 1994.

上面的多国管理概要说明了一些美国多国公司是如何应对正确组合东道国和外派经理这一挑战的。

11.4 外派经理

一旦公司决定运用外派经理或发展全职国际骨干，成功的多国组织就要制定能使外派经理潜在效能最大化的国际人力资源管理政策。这一部分我们将考察有关外派多国经理的有效选拔、培训与开发、业绩考核、报酬以及调回问题。

11.4.1 选拔外派经理

美国多国公司传统上认为，国内业绩预示了海外派遣的业绩。这种看法导致公司在寻求海外职位候选人时，总是瞄准技术技能和专业能力最强的人员。当将这些因素做为国际任职人员的主要的（但不一定是唯一的）选拔标准时，公司通常会忽视其他重要的选拔标准（Tung 1981）。那么，在选拔最适合于海外任职的人员上是否存在其他的重要标准呢？

有些国际人力资源管理专家已提出了**外派任命的成功因素** (Mendenhall and oddon 1985 ; Tung 1981)。除了专业与技术能力外, 成功的关键因素还包括: 动力、社交能力、家庭状况和语言能力。尽管专业与技术能力是国际任职的先决条件, 但其他因素对于成功而言, 也是同等重要的。

- **技术与管理技能**：相对于母国国内相似层次的任职，海外任职通常赋予经理更多的任务和更大的责任。此外，与总部之间的地理距离导致经理具有更大的决策自主权。只有具备优秀的技术、管理与领导才能的经理在这一职位才会有更大的成功的可能。
- **动力**：如上面指出的，专业与技术技能是国际任职取得成功的必要条件，但不是充分条件。此外，经理必须具有接受外派职位的动力，这种动力可能来自对公司国际使命的责任感、对任职国家文化的兴趣以及与应聘者职业生涯的发展阶段恰恰吻合。但是，任何优秀的经理几乎都不会接受他们认为对其职业生涯不利的任职。
- **社交能力**：社交有助于雇员避免国际任职中的一个主要陷阱，即无法适应不同的文化。交际技能强的人员有能力适应陌生的或模糊无序的情况，他们对不同的文化标准、价值和信仰十分敏感。此外，他们还能灵活地调整其行为和态度来适应新的文化环境。
- **家庭状况**：对国际任职人员的选择还必须考虑外派人员的家庭状况。海外任职既会影响雇员，同样也会影响到其配偶和子女。有利于海外任职的家庭状况是外派人员成功的关键。需要考虑的一些关键因素包括：配偶愿意到国外生活的程度、可能派遣的地区对配偶的职业生涯和子女教育的影响以及配偶的交际能力。随着双职工家庭的增多，多国公司可能需要提供两个工作职位，以保证任职的成功。
- **语言能力**：用东道国语言说、读、写的能力是另一个关键的成功因素。具备良好的语言技能的经理会更容易、更好地发挥其技术与管理技能，并在与当地同事、下属和顾客打交道的过程中获得更大的成功。懂得当地语言也会增进对当地文化的了解，减缓适应一种新的文化环

境的压力。

相对于选拔国内经理，选拔具备所需全部技能的经理通常要付出更大的努力，对于国际任职中需要考虑的关键性成功因素也要比国内任职多的多。大多数成功的多国公司综合运用若干种选拔方法来识别具备海外职位所需才能的人员。一些普遍使用的方法包括：面谈、标准化的智力测验或技术知识测验、评估中心(用于测试候选人解决模拟管理问题的能力)、个人资料、工作样本和推荐信。

图表11-4列示了一些有代表性的关键成功因素和海外选拔中所应用的选拔技术。

图表11-4 外派成功因素和选拔方法

关键性成功因素	选 拔 方 法					
	面谈	标准测试	评估中心	个人资料	工作样本	推荐
职业/技术技能						
• 技术技能	✓	✓		✓	✓	✓
• 行政技能	✓		✓	✓	✓	✓
• 领导技能						
交际能力						
• 沟通能力	✓		✓			✓
• 文化容忍力和接受力	✓	✓	✓			
• 对模棱两可的容忍度	✓		✓			
• 灵活适应新的行为和态度	✓		✓			✓
• 强调适应能力	✓		✓			
国际动力						
• 愿意接受外派职位的程度	✓			✓		
• 对派遣区位文化的兴趣	✓					
• 对国际任务的责任感	✓					
• 与职业发展阶段吻合	✓			✓		✓
家庭状况						
• 配偶愿意到国外生活的程度	✓					
• 配偶的交际能力	✓	✓	✓			
• 配偶的职业目标	✓					
• 子女的教育要求	✓					
语言技能						
• 用当地语言沟通的能力	✓	✓	✓	✓		✓

资料来源：Adapted from Black, Gregersen, and Mendenhall 1992, 73; and Ronen 1989, 438.

对所有的外派任职而言，外派的成功因素并不是同等重要的。每个成功因素的重要性取决于四个方面的任职条件，这些条件是（Tung 1981）：任职的时间长短、文化相似性、需要与东道国雇员必要的沟通以及工作复杂性和责任，每种条件都影响到选拔标准。

- **任职的时间长短**：外派人员预计在东道国停留的时间从一个月左右或更短到若干年不等，短期任职的选拔标准通常主要强调技术与专业能力。
- **文化相似性**：文化差别很大，但一定的文化彼此之间会更加相似。例如，相对于美国与中国台湾地区或法国与沙特阿拉伯之间的文化相似性，日本与韩国之间的文化相似性更高。因此，在选拔派往中东或亚洲的法国或美国外派人员时，更需要强调家庭因素、交际能力和语言技能，来自相似文化背景的经理通常更容易适应。

- 通用电器提供语言和跨文化培训，以使其营销经理能在全球环境中开展业务。它认为即使对于某些可能永远不会得到海外任职的经理，具有全球眼光也是很重要的。
- 在宝洁公司“宝洁学院”的培训中，包括对新上任的和中层经理着重强调国际经营方面的培训。
- 对于美国及其他国家的雇员，科尔盖特-帕尔莫利夫公司设有全球性的营销管理培训。如果

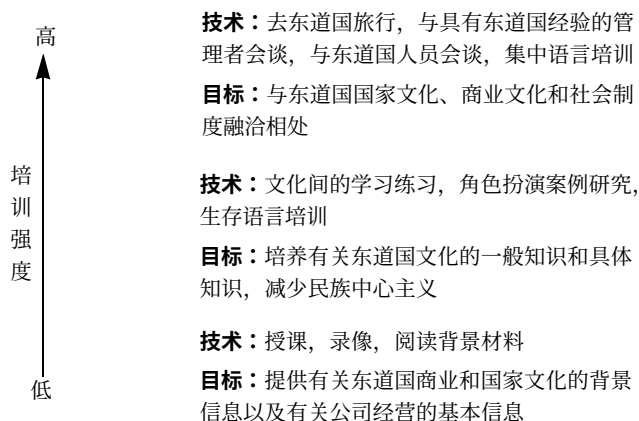
雇员希望进入较高的管理层，他们必须成为美国或国外的产品经理，并必须能够每隔几年就从一国调往另一国。

- 美国运通公司对其来自美国和其他国家的低层经理给予为期两年的海外任职，目的是使经理在其职业生涯的早期而不是在他们成为副总裁以后形成全球眼光。

资料来源：Based on Lublin 1992.



培训强度是指要求培训者和受训者为海外任职作准备的努力程度（Mendenhall et al 1992）。低强度意味培训是短期的，包括一些与当地文化有关的讲座、录像以及与公司经营相关的手册。而高强度培训可能会持续一个月以上，它包括更多的经验学习和广泛的语言培训，经常还有与当地雇员的沟通。图表11-6按跨文化培训强度的增加列示了多种培训方式及其目标。



资料来源：Adapted from Black, Gregersen, and Mendenhall 1992, 73; and Ronen 1989, 438.

图表11-6 确立跨文化培训强度的区域：方法与目标

同样的海外任职条件既影响选拔决策中外派任职的成功因素的重要性，同时也影响对外派人员培训强度的要求。任职时间越长，母国与东道国之间的文化差异越大，要求与当地雇员的接触和沟通越多；工作的复杂性 with 职责也都要求在海外任职做准备方面增强培训强度（Mendenhall and oddon 1988；Tung 1981）。

图表11-7显示了培训强度与上面讨论过的基本海外任职条件之间的关系。此外，由于配偶不能适应是外派人员失败的主要原因，任职条件有助于决定配偶和其他可能的家庭成员的培训需要。对于不同文化中中长期任职的培训可能包括对所有家庭成员的培训，而不仅仅局限于可能的的外派人员。

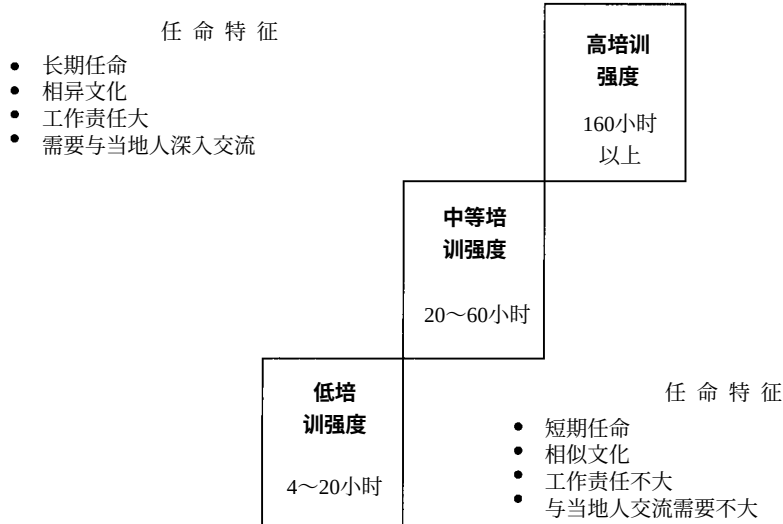
除有关交际技能和文化适应调整方面的跨文化培训之外，外派人员还需要其他方面的培训，这些其他的培训需求应有助于支持公司的多国战略选择。

支持多国战略的培训主要集中于公司与当地国家环境的沟通，母公司雇员和第三国雇员（都是外派人员）在公司总部与东道国环境之间起着纽带的作用。在营销一种产品或服务时，公司需要雇员了解产品线、公司文化以及公司多国战略目标，同时还需要雇员具备在公司与所在地区之间传递技术信息的能力。此外，多国公司需要雇员能够将当地国家的信息传递给总部和其他的子公司，这些经理必须能够掌握和理解当地的商业环境、法律与政治形势。

对这些雇员技能的重视程度取决于公司选择的多国战略。例如，跨国公司需要经理有能力并且愿意将产品知识传递到公司在世界范围内经营的任何地方。此外，多国战略的选择也影响提供给国际雇员不同群体的培训类型，如多国战略不同，外派人员和东道国雇员的培训重点也就不同。

图表11-8总结了有助于支持公司多国战略对外派人员和东道国经理的其他培训需要，这种培训的内容技术性较强，并且与公司及其产品的性质有关。然而，为了培养最优秀的多国经理，这种培

训必须是补充而非替代交际技能培训。



资料来源：Adapted from Mendenhall, Dunbar, and Oddou 1987.

图表11-7 培训的需要与海外任职的特征

图表11-8 其他培训需要和多国战略

多国战略	其他培训需要
多地方	母国雇员：当地商业文化，政治环境，法律，技术转移程序 东道国雇员：生产或服务实践
地区	母国雇员：如何便利双向技术转移和公司文化转移，公司多国战略背景下的工作需要，当地商业文化和法律 东道国雇员：公司文化，生产或服务系统
国际	母国雇员：如何便利技术转移；当地商业文化、政治环境以及销售和产品改变方面的法律知识 东道国雇员：销售和服务系统
跨国	所有雇员：公司文化转移，公司商业战略及政策，多渠道的产品或服务知识的转移

资料来源：Adapted from Black, Gregersen, and Mendenhall 1992, 109.

一旦外派人员就职，国际人力资源管理仍不能停止。多国经理必须采用适宜的方法对国际任职的雇员进行业绩考核，下面就来考察外派人员的业绩考核问题。

11.4.3 外派人员的业绩考核

对外派经理进行可靠而又有效的业绩考核是国际公司在国际人力资源管理方面所面临的最大的挑战之一，一个公司很少能将同样的业绩考核标准及方法应用于东道国经营。

造成外派人员业绩考核难以进行的因素包括（Dewling and schuler 1990, 86-89）：

- **国际经营与多国战略相吻合**：如第5章所讨论的，公司进入国际市场常常是出于战略方面的考虑，而不是由于特定国际经营所带来的直接利润。了解新市场或挑战国际竞争对手的战略目标可能会使一些子公司陷入亏损状态，但这些子公司仍然积极地服务于公司的总体目标。

在这种情况下，如果采用如投资收益率（ROI）这样的经营业绩考核指标，那么，其当地经理的业绩就会显得十分糟糕。

- **不可靠的数据**：用以衡量当地下属单位业绩的数据可能并不具备与母国单位数据或其他国际经营数据的可比性。例如，当地会计准则会改变财务数据的含义。在其他情况下，由于当地法律要求充分就业而不是偶尔的加班，从而会使生产效率看起来十分低下。
- **复杂多变的环境**：国际环境是复杂多变的，经济及其他环境条件的快速变化通常是母国总部管理雇员所难以预料的。结果是，以前制定的合理的可实现的业绩目标很快变得使外派经理难以达到了。
- **时间差别和地理分隔**：尽管更为迅捷的通讯和旅行方式的重要性在降低，但当地组织与母国总部之间地理上的分割和时间差别对于评价当地经理仍是一个问题。常常是“眼不见，心不想”，外派经理和当地经理与总部人员之间缺乏沟通的频率和强度，无法使总部随时了解各方面的当地管理问题。没有大量的直接联系，业绩考核就会缺乏对外派经理情况的广泛了解。
- **当地文化情况**：贯穿本教科书，你都会看到，各国在可接受的工作方式上差别很大。诸如假期与休假的数量、期望工作的时间、对当地工人的培训和类型以及当地现有经理的类型等类似因素直接影响外派经理的业绩。尽管成功的外派经理能够迅速地适应当地文化期望，但是，母国管理及其人员几乎很少对当地情况有同样的理解。好的国际业绩考核必须适应与工作有关的当地文化期望而做出调整。

为了克服对国际经理及其他雇员业绩考核方面的困难，专家们建议采取以下几个步骤改进考核过程（Black, Gregersen and Mendenhall 1992, 172-80）。

- **使评价标准与战略相适应**：例如，如果目标是进入市场以取得长期的竞争地位，那么，采取短期财务业绩评估就会失去现实意义。
- **调整合适的评估标准**：高层经理需要认真考虑其国际经营的所有目标，并需要出访经营地区以更加清楚地理解外派经理和当地经理所面临的问题与环境，新近回国的经理也可以很好地提供有关当地环境的知识。
- **将多种渠道评估与不同时期评估相结合**：国际环境的复杂性要求国际评估要比国内评估掌握更多的信息。因此，高层管理应有多种信息来源。图表 11-9 展示了海外业绩考核的一些基本内容，这些内容包括评估信息来源、评估标准和评估期间。

下一个要考虑的问题是，多国公司如何为外派经理确定公平的和合理的报酬。

图表11-9 海外雇员业绩考核的评估渠道、标准和时期

评估渠道	标 准	时 期
自我评估	达到目标 管理技能	六个月和在主要项目结束时
下属	项目成功 领导技能 沟通技能 下属发展	在主要项目完成后
对外派经理和东道国经理的观察	团队建设 人际交往技能 跨文化沟通技能	六个月
现场监管	管理技能 领导技能	在重大项目结束时
顾客和主顾	达到目标 服务质量和及时性 谈判技能 跨文化沟通技能	每年

资料来源：Adapted from Black, Gregersen and Mendenhall 1992, 176, 178-80.

11.4.4 外派人员的报酬

1. 资产负债表法

美国多国公司在决定外派人员报酬时，一般采用资产负债表法。**资产负债表法**为使外派人员在东道国购买力与其在母国购买力相等或平衡提供了一种报酬体系。为了平衡国际任职获得的报酬与母国国内的报酬，多国公司通常提供额外的薪水，额外增加的薪水包括税收差别调整、住房成本以及基本商品和劳务成本。商品和劳务包括诸如食品、娱乐、个人护理、衣着、教育、家庭装修、运输以及医疗保健（Dowling and Schuler 1990）。图表11-10简单描述了如何运用资产负债表法。

图表11-10 确定外派人员报酬的资产负债表法

国内任命		外派任命
费用和可花费收入		费用和平衡后的可花费收入加补贴
底薪	+	底薪
	=	
税收	=	税收
	+	
商品和服务	=	商品和服务
	+	
住房	=	住房
	+	
可花费收入	=	可花费收入



用以鼓励接受任命的补贴、外国服务奖金、艰苦条件津贴



平衡税收超出部分的补贴



用以弥补生活成本差异、住房、子女教育、医疗成本、汽车、娱乐、探亲度假旅游的补贴

迁居费用、安居费用、初始住房成本和装饰补贴

除了满足外派人员的购买力之外，公司还经常向外派经理提供其他一些补贴和奖金。这包括最初的国际迁移成本（如住旅馆的费用）、为母国和东道国生活方式差别提供的补偿、为鼓励接受任职而提供的激励等。这些额外的津贴和奖金包括（Black, Gregersen and Mendenhall 1992, 184-94）：

- **国外服务津贴**：多国公司常提供底薪的10%到20%的津贴，用于补偿与海外任职有关的个人与家庭方面的困难。在美国主要的多国公司中，大约有78%的公司支付这种津贴。
- **艰苦条件津贴**：这是由于高风险或生活条件艰苦等类原因而支付给特别困难的工作职位的一笔额外报酬。
- **安置迁移津贴**：根据家庭迁移至国际任职地的基本成本，许多公司在任职开始和结束时提供一笔相当于一个月薪水的费用以弥补迁置成本。
- **母国度假津贴**：为外派人员及其家属一年一次或两次的回国提供旅行费用。

2. 其他方法

外派人员报酬的成本过高导致公司对传统的资产负债表法进行调整,有些公司不分工作的地点,一律按母国工资水平支付。当母国工资比任职所在地的生活成本高时,这种做法很好(Black, Gregersen and Mendenhall 1992, 199-201)。但是,如果是在巴黎或东京这样的高成本地区,这种做法就有问题了。

额外的津贴和补助可能使母国经理在海外保持同母国一样的生活方式或生活得更好,因此,许多专家现在建议公司应逐渐降低外派人员对此种津贴和补助的依赖(Overman 1992)。这些公司认为,作为外派人员、特别是长期任职的外派人员,并没有什么特别之处,因此,在任职一段时间后,就应减少补贴,公司应根据当地或地区市场来决定报酬水平。这些公司期望外派人员适应当地的生活方式和生活成本,进而成为一名有效率的消费者。有些公司通过提供可选择的津贴来加快这种调整,这在一定程度上类似于自助餐福利计划,外派人员在一定的财务界限内可以选择最符合其需要的津贴。

那些在一系列国际任职中为全球公司工作的国际骨干就报酬提出了不同的问题。例如 Hay Group 公司(一家从事人力资源管理的国际咨询公司)欧洲总部的总经理劳伦斯·瓦特森问道:“对于在英国为美国公司工作的一名法国公民应该如何支付报酬呢?如果此人下一年又调往新加坡,那么,你又如何保证报酬的连续性和公平呢(Hay Group 1993,3,15)?”

为了解决多样的连续的全球任职的报酬问题,公司制定了全球支付系统。全球支付系统定有世界范围内的工作评估和业绩考核方法,目的在于评价工作对公司的价值并公平地支付下属的报酬。全球支付系统与平衡表系统在某种程度上具有相似性,仍然保留着由于生活费用、税收、定居和住宅方面的费用差别而支付的补贴,然而,该系统并未对报酬加以平衡以保证外派人员维持母国的生活方式。公司采用世界范围的报酬标准,对这一标准只做必要的调整,目的是减少对外派人员额外补贴造成的浪费,消除造成接受任职前后报酬差异的因素,促进所有长期国际骨干的报酬平等(Hay Group 1993)。案例11-2描述了Seagram Spirits and Wine Group的全球支付系统。

案例11-2 Seagram Spirits and Wine Group的国际骨干政策

目前Seagram Spirits and Wine Group收益的65%来自美国国外,其雇员分布在32个国家,达1.2万名。公司需要有经验和敬业精神的多国经理,而不论是欧洲人、亚洲人还是美国人,这些经理能够随公司需要的变化在各国之间轻松而有效地流动。为了推进其多国战略,公司最近制定了一项被称作“国际骨干政策”的国际报酬计划。这套报酬政策运用于国际骨干中的100多位全球经理。国际骨干的成员并不是那类在任职结束后就想返回美国或其母国的典型外派人员,这些经理的整个职业生涯都是在国际职位上度过的。

国际骨干报酬篮子始于一个世界范围的工作评估系统,以便保证同工同酬。为了使不同地区的报酬体系均等化,公司提供了一种标准化生活费用调整方法,无论所在地区何处,都适用固定的住房补贴以及25%的全球税率。公司以25%的均等化税率来替代实际税率。

资料来源:Based on Hay Group 1993.

尽管国际骨干不存在“回家”问题,但大多数其他类型的外派经理却要返回母国的母公司,这并不像许多经理预料的那么容易。因此,多国公司面临“归国问题”。

11.4.5 归国问题

对许多公司而言,将外派人员调回国内并重新使其融入公司是一个很困难的问题。例如,英国的一项研究发现,在被调查的公司中,有70%以上的公司反映外派人员重回公司时遇到显著问题

(Scullion 1994)。对北美公司的研究发现,在结束国外任职的经理中,有 20%的人想离开公司(Adler 1987)。经理在重新回到母国并从事原来相关工作时遇到的困难被称作“**归国问题**”。

外派人员在归国时,至少面临三个基本问题(Black, Gregersen and Mendenhall 1992),其中许多问题与“逆文化冲击”现象有关。逆文化冲击是指人们必须重新学习其文化观念、价值和信仰。首先,外派人员必须适应总部新的工作环境和组织文化,这可能导致任职后的工作业绩或营业额低下;第二,外派人员及其家属必须重新学习与生活在母国文化中的朋友和同事沟通。通常,作为适应其以往的东道国文化的一部分,外派人员并未意识到他们正在使用着不同的沟通方式。第三,尽管对绝大多数主要生活在母国的人来说,让人不可思议,但是,许多外派人员的确需要时间来适应基本的生活环境如学校、食品和气候等。

公司可采用许多战略来解决归国问题(Black, Gregersen and Mendenhall 1992,245-57)。这些战略包括:

- **为归国人员提供战略目标:**利用外派人员的经验推进组织的目标,外派人员通常是公司计划利用的信息和经验的优秀来源。
- **建立帮助外派人员的小组:**人力资源管理部门和外派人员的上级可帮助外派人员规划回国行为。
- **提供母国的信息:**许多公司安排顾问或主办者专门负责向外派人员通报公司当前的变化,包括工作机会。
- **为归国提供培训和做好准备工作:**这种准备可在归国前六个月开始,为下一项任职所做的回国访问和特定培训可缓解转变的难度。
- **为外派人员及其家庭的重新融入提供支持:**为了缓和归国初期的困难,公司可帮助寻找住房,提供调整时间,如有必要,还可以调整报酬篮子。

下面的案例11-3显示了美国电话电报公司(AT&T)是如何为外派人员重新返回美国做准备的。

案例11-3 美国电话电报公司(AT&T)是如何解决外派人员回国问题的

美国的电信公司——美国电话电报公司通常通过相关的培训与语言训练来进行外派准备,然而,它还制定了内容广泛的计划来保持经理人员职业生涯的发展,并使外派人员回国后比较容易地再融入母公司。首先,被选拔到国外任职的管理人员应了解通过国际任职将会获得哪些技能以及这些技能会如何增加其职业生涯的机会;其次,每一位外派经理都给指派一位在母国的顾问,帮助他们保留在母公司的网络之中。与母国和母公司的发展保持密切的联系和直接的职业生涯支持就会使国外任职变得更为轻松,同时也便于他们再返回母公司。

资料来源:Based on Oster et al. 1993.

传统上讲,在绝大多数的多国公司中,国际任职一直由男性主导。为什么是这样呢?这种情形还会持续吗?下面,我们就来考虑一下这些问题以及当女性接受国际任职时可能出现的问题。

11.5 女性的国际任职

在女性国际任职方面的一个突出事实是她们人数很少。一项对 13 000 名北美经理的调查表明,其中只有 3%是女性。调查还发现 60家北美多国公司中,半数以上的公司不愿意委派女性去海外任职,这些公司中有近 3/4 的人事经理认为外国人会歧视女性经理(Jelinek and Adler 1988)。另外一项最近对美国在太平洋地区的外派人员的调查表明,其中只有 6.4%的外派人员是女性。此外,在接受国际任职的女性当中,很少有人进入高级管理层(Izraeli and Zeira 1993)。如果考虑到北美公

司可能比亚洲或欧洲公司在国际任职中使用更多的女性，那么，这些发现就更令人吃惊了。

在美国商学院的毕业生中几乎有一半是女性，为什么甚至在美国这样的国家，女性获得国际任职的障碍还那么强大呢？研究国际任职中的女性问题的著名专家南茜·艾德勒注意到，存在两种误解使人力资源行政人员和高层经理在国际任职中忽视合格的并有积极性的女性。这些误解是（Adler 1993）：

- 误解1：女性不希望接受国际任职。根据一项对获得工商管理硕士学位的女性的调查，3/4以上的人说她们会在职业生涯的某一时期选择国际任职。
- 误解2：女性无法胜任国际任职，因为，外国文化歧视当地妇女。为澄清这种误解，艾德勒调查了在北美公司中担任国际职位的100多名女经理。其中95%以上的人在海外任职方面都是相当成功的，远远高于男性的平均成功率。

其他两个重要因素阻碍了女性在国际经营中的地位。一个是关于能否找到适合国际任职的女性；另一个则涉及到以文化为基础的性别—角色预期（Izraeli and Zeira 1993）。由于女性只是近来才大量的进入管理行列，因此，只有极少的女性担任高级管理职位。由于许多多国公司将国际任职的机会仅仅给予富有经验的经理，因而，较高管理层很少有适合海外工作的女性。

文化上对男性与女性的性别—角色预期会直接影响许多选拔决策。有些经理提出家庭问题是女性面临的一个较大的难题，并由此怀疑这是否可以预知女性受海外派遣将会失败。他们怀疑女性是否愿意为外派工作而在一段时间内离开其家庭，如果她们愿意离开，配偶会怎么办？如果双方都工作又会怎么样？一些人甚至认为女性不够坚强，无法忍受一些国际任职所带来的身体伤害、隔绝和孤独寂寞（Adler 1993）。

11.5.1 成功的女性外派人员

尽管人数很少，但是女性确实在外派任职中取得了成功。超乎一些人的预料，在很少有当地妇女进入组织管理层的文化中，外派女性经理确实取得了成功。此外，在某些任职方面，作为女性甚至会更具有优势，从而取得比男同事更好的业绩。

11.5.2 外国人，不是女性

在一篇副标题为“A Gaijn, Not a Women,”的经典文章中，南茜·艾德勒澄清了一个与女性外派相关的重大误解。艾德勒通过研究得出的结论是，假定来自外国文化，甚至来自传统的男子主义亚洲文化的人将适用于当地妇女的性别—角色预期同样应用于外国妇女，这种看法是错误的。相反，甚至来自非常传统的文化的人们也似乎认为外国职业妇女与当地妇女之间存在巨大的差别，以至于看起来性别与商业目的无关。例如，一位在苏丹工作的职业妇女就对其苏丹主人的行为感到吃惊，她问他是能否为她布菜，并请他递给她一个座垫坐下，甚至饭后帮她洗一下手。根据苏丹传统的性别—角色预期，男人是从不会为女人做这些事情的。这位苏丹主人回答“噢，没问题。女人不做生意，因此你不是女人。”（Solomon 1989）。在艾德勒看来，在建立商业关系之后，由跨文化冲突所引起的实际问题更多地取决于东道国文化中的人们对外派人员的反应，这种反应更多的是针对其国籍，而不是性别。

案例11-4讲述了女性的商业地位决定了日本男性对她们的态度。

案例11-4 非性别名片

在日本和许多其他亚洲文化中，相互介绍时要交换商业名片（在日语中为 meishi）。Meishi的作用是表明一个人在公司中的地位，并决定其如何与商业伙伴交往，甚至起到礼貌语言的作用。

由两位美国教授（一对夫妇）组成的一个研究项目小组，观察了 Meishi 在决定与女性交往中的作用。如果先介绍男性或两个人被作为已婚夫妇来介绍，日本商界人士和教授就会将注意力集中于男性，而对妻子很礼貌，但很明显的是将她作为 oksuma（妻子）来对待。然而，如果女性和其丈夫在被介绍的同时递上她的 meishi（名片），那么，妻子的身份就会被忽视，代之的是，日本人就会按她的职业头衔做出反应。她是一位 sensei（“教授”的礼貌说法），那么其性别和婚姻地位就变得无关紧要了。在一开始就亮出职业头衔似乎特别重要，因为，如果一开始就以妻子的身份介绍给日本人，那么，再让日本人以对待职业女性的方式对待她们似乎就十分困难了。

1. 女性的优势

有些研究（Adler 1987）表明，女性在外派岗位上具有某些优势，特别是在亚洲，更是如此。独特就有一些好处，由于外派任职的女性很少，因此，那些接受外派任职的女性就特别显眼，当地商人更有可能记住她们，并常常在商业往来中更多地是找这些女性，而不是她们的男同事。据北美的外派女性反映，受传统文化熏陶的当地商人认为这些女性是“最好的”，“要不然你们为什么会派一个女的来呢？”

女性在交际技能方面也可能更为出色，这也是外派成功的一个主要因素。据女性职员反映，当地男性经理在与女性沟通时显得更为开放。当地男性，甚至于来自传统文化的男性也可能与女性外派人员谈论一些包括传统上只属于男性沟通范围的话题。结果，与男性外派人员和当地妇女相比，商人和妇女的双重身份赋予女性外派人员以更广泛的交往面。

2. 未来会有更多的女性外派人员吗

女性外派经理的机会预计会增加，特别是在全球公司中，更是如此。学者们认为，有些因素会导致国际任职中有更多的女性出现。

一些全球公司和多国公司面临严重的高质量多国经理的短缺（Scullion 1994）。同时，可能由于双职工夫妇的增多，愿意接受国际任职的男性越来越少（Izraeli and Zeira 1993）。解决该问题的一种办法就是启用可利用的女性经理。从限制使用女性经理的当地文化中解脱出来，多国公司就可以在不考虑性别的情况下选拔最优秀的人员。由于女性在交际技能方面比较突出，因此，她们常常会比其男同事更适合国际任职。

女性经理数量不断增长，特别是在北美增长速度更快。相比之下，欧洲的增长速度稍慢一些。女性经理的增多为从事管理工作的女性塑造了地位模式。因此，在西方作商业旅行时，来自对女性有传统角色期望的文化的经理们会更频繁地遇到担任管理职位的女性。来自传统文化的企业行政人员对女性经理的更加熟悉，可能会促进全球公司在外派职位上雇佣更多的女性，而无论当地对女性的角色预期如何（Izraeli and Zeira 1993）。

在北美，要求机会均等的法律与社会压力导致近20年来担任管理职位的女性越来越多，特别是对于美国大公司，这些压力会导致美国妇女和为美国公司工作的其他国家的女性得到更多的外派任职机会（Izraeli and Zeira 1993）。此外，由于在存在机会均等法案的国家女性经理仍十分少见，因此，美国的经验对于其他国家的未来发展具有借鉴意义。

本章小结

本章介绍了招聘、选拔、培训与开发、业绩考核、报酬和劳工关系等方面的基本人力资源管理方法。当这些方法应用于公司的国际经营时，就演变成国际人力资源管理（IHRM）。除了基本的人力资源管理功能外，国际人力资源管理还有两个重要问题：选择外派经理和东道国经理的组合以及如何将母公司的人力资源管理行为应用于东道国环境。本章核心集中于对外派人员的人力资源管理。下一章则考察人力资源管理的国别差异，对这些国家差异的了解有助于多国经理调整国际人力资源

管理方法以适应当地条件。

多国公司倾向于采取基本的国际人力资源管理导向，它们是民族中心导向、地区中心导向、多中心导向和全球导向。这些导向反映了人力资源管理的哲学。从民族中心公司在世界范围内应用总部的人力资源管理政策到全球公司的跨文化国际人力资源管理，每一种导向都最适合支持一种多国战略。例如，跨国公司喜欢采取全球国际人力资源管理导向，而多地方公司喜欢采取多中心国际人力资源管理导向。

外派经理给多国公司带来了挑战与机遇。他们成本高昂，通常是东道国籍经理的两到三倍。为保证海外任职的成功，他们需要特殊的培训，但他们并非总是成功的。外派经理忠诚于母公司，并通常具备东道国籍经理所不具备的技能。每一家多国公司对其经理（从母国、东道国或第三国挑选）的组合的选择都取决于其国际人力资源管理的导向，并为实施其既定的多国战略而寻找全球与当地管理人才的正确组合。

随着日趋接近世纪之交，成功的国际人力资源管理是多国公司所面对的最重要的挑战之一。目前出现的全球化趋势，如大规模贸易区的发展、贸易国家界限的开放、国际战略联盟的日益盛行等，都为多国组织提供了不受政治、语言和文化疆界限制利用人力资源的机会。无论是大公司还是小公司，只要能够最有效地利用国际人力资源，它就会在日益全球化的经济中具有强大的竞争优势。



思考题

1. 指出人力资源管理的构成要素以及与国际人力资源管理的差别。
2. 说明多国公司雇员的国别类型，并指出使用每种国别类型雇员的条件。
3. 讨论对比四种国际人力资源管理导向，并说明每种导向如何支持一种多国战略。
4. 以人力资源管理的基本构成因素为指导，说明跨国公司可能采取的管理方式。
5. 对比运用短期外派经理和国际骨干的积极与消极因素，并考虑它们对经理个人的组织观点与职业生涯的内涵。
6. 讨论对外派人员报酬的选择，并考虑跨国公司和多地区公司如何运用这些选择。
7. 讨论多国公司应该如何解决归国方面的问题。

章后案例 地狱之路

位于西印度巴兰卡尼亚的加勒比铝矿公司的总工程师约翰·贝克正在做离岛前的最后准备，一个月前，就已宣布晋升他为凯索矿业公司的生产经理。凯索矿业公司位于温尼伯附近，该公司是大陆矿石公司在加拿大发展最快的企业之一。现在，万事俱备，只差与其继任者，一位年轻能干的巴兰卡尼亚人马修·雷纳尔斯的最后面谈了。这次面谈的成功以及贝克荣升去接受新工作的挑战都是至关重要的。这时，只要按一下铃，雷纳尔斯就会进来，但贝克停顿下来，出神地望着窗外，考虑他应该说些什么，更重要的是他应该怎样去说。

约翰·贝克是一位45岁的英籍外派人员，已在大陆矿石公司服务了23年，曾在远东、非洲的一些国家和欧洲等不同的地方工作过，最近两年来在西印度工作。他不太关心以前在汉堡的工作，但当他接到去西印度的任职时，他却很高兴。当然，气候并不是吸引他的唯一因素，贝克总是愿意在海外（那些被称为发展中国家的地区）工作，因为他感到，自己天生就精晓如何与地区职员相处的本领，这种本领比为大陆矿石公司工作的绝大多数外派人员都强。然而，到巴兰卡尼亚的24小时就使他很快意识到，要有效地处理目前摆在眼前的这个问题，他需要充分发挥其“天生的本领”。

在与生产经理哈钦斯的第一次面谈中，就讨论了有关雷纳尔斯及其将来的全部问题。不久，贝克就十分清楚其最重要的任务就是将雷纳尔斯“修饰”成他的继任者。哈钦斯已经指出，雷纳尔斯不仅是加勒比铝矿公司职员中最聪明的巴兰卡尼亚人之一，他在伦敦大学以一流的成绩获得了理学

学士学位；而且，作为财政与经济计划部部长的儿子，他还有较大的政治影响力。

当雷纳尔斯决定为该公司工作而不是加入其父亲拥有显赫地位的政府时，公司感到特别高兴，将他的行动归功于公司富有活力、开放的地区化计划。自二战以来，该公司已使 18 位巴兰卡尼亚人晋升到中层管理职位，同时，这也使加勒比铝矿公司在巴兰卡尼亚从事经营的公司中带了一个好头。这种应时的地区化政策的成功带来了与政府之间的良好关系，这种关系在三年后巴兰卡尼亚独立时显得更加重要，因为，政府对外国资本在新巴兰卡尼亚中应起的作用持有批评与挑战的态度。因此，哈钦斯轻而易举地就使贝克相信，雷纳尔斯成功的职业生涯发展是首要的问题。

与哈钦斯的面谈已过去两年了。贝克后靠在办公室椅子上，回忆着他如何成功地在一直栽培雷纳尔斯，其性格中哪些是有益的而哪些是障碍？他自己的性格又如何？是有助发展还是起阻碍作用？第一个优点毫无疑问是雷纳尔斯精通其工作技术方面的能力。从一开始，他就显得很热心上进，给贝克留下深刻印象的是他处理新任职的能力以及在部门讨论中经常发表建设性意见。并且，他还博得各层次巴兰卡尼亚职员的欢迎，在与外派的上级人员交往时，他通常能够持一种有益的从容态度。这些都是优点，但什么是缺点呢？

首先最重要的，是他的种族意识。在伦敦大学的四年加重了他的这种意识，使他对部分外派人员所表现出来的优越感十分敏感。很可能是为了表达这种敏感，所以他刚从伦敦回国，就代表联合行动党投身于政治活动，该党后来在独立前的选举中获胜并产生了该国第一位总理。

雷纳尔斯当然是雄心勃勃的，但他的抱负并不在政治上，因为，作为一个坚定的民族主义者，他看到，他可以通过发挥其工程才能最好地为其本人和祖国服务（并非是因为铝矾土占巴兰卡尼亚出口近一半的贸易额）。正是由于这一点，哈钦斯出乎自己意料，没费多大力气就成功地说服雷纳尔斯放弃了他的政治工作，并作为助理工程师调入生产部。

贝克知道，是雷纳尔斯受压抑的种族意识阻止了他们之间本来应很亲密的关系。从表面上看，似乎没有什么比他们之间的关系更和谐。两人之间都很随便，贝克很高兴发现他的助手和他一样具有幽默感，因此两人之间常开玩笑。他们互相在对方家里座客，常常一起打网球。隔阂虽然看不见，难以捉摸，但一直存在。两人之间“屏障”的存在常常令贝克情绪沮丧，因为这表明一个他不愿意接受的弱点。如果能够成功地与其他国家的人和谐相处，为什么与雷纳尔斯不行？

但他至少在努力“突破”与雷纳尔斯的关系，相对于其他外派人员，他在这方面的成功是显而易见的。事实上，在去年与雷纳尔斯讨论其员工的工作报告时，贝克就注意到这位年轻的巴兰卡尼亚人对公司其他外派人员的态度是时而容忍，时而愤恨，因此，贝克将它作为一个议题提了出来。他也知道，在所面临的面谈中，他还会提出同样的问题，因为高级绘图员杰克逊昨天就抱怨雷纳尔斯很粗鲁。想到这一点，贝克向前倾身对内部通话器说道：“你能进来吗？迈特？我有话对你讲”。雷纳尔斯走了进来，“请坐”，贝克拿出一包香烟，“来支烟”，他拿出打火机帮他把烟点着。

“迈特，正如你所了解的，几天后我就要去加拿大了，在我走以前，我想我们最后聊聊还是有好处的。谦虚地讲，我认为我对你是有帮助的，你很快就会坐在这把椅子上，做我现在做的工作。另一方面，由于我比你年长 10 岁，也许你可以接受我将自己的一些长期的经验传授给你。”

贝克看见他说话时雷纳尔斯略微呆板地坐在椅子上，因而又进一步解释道：“你和我都参加过公司组织的很多课程，应该记得人事经理反复强调的要求，应在方便的时候告诉人们工作进展如何，而不仅仅限于制度规定的一年一次对职员工作报告的讨论”。

雷纳尔斯点头表示同意，贝克继续说道：“我一直记得我与现在德国的前老板进行的最后一次工作业绩讨论。他采用所谓的“正负”方法，他坚信，当上级通过讨论寻求改善其职员工作业绩的方法时，他的首要目标是保证使其职员在面谈后得到鼓励与鼓舞去改进业绩，因此，任何批评必须是建设性的和有帮助的。他说，鼓励一个人的永远的好方法就是告诉他的优点和弱点是什么，即一方面是正面因素，另一方面是负面因素。我完全同意他的观点，所以我想，迈特，最好我们能沿着这些方向进行我们的讨论。”

雷纳尔斯一言不发，贝克继续谈道：“叫我说，就你的工作业绩而言，正面远远超过负面。例如，你能够运用广泛理论知识掌握与你工作相关的实用技术的方法就给我留下了深刻印象，你在这

理第五层竖坑通风问题时所采用的创造性方法就是一个很好的证明。同时，在部门会议上，我经常发现，你提出的建议都很有帮助并被采纳。实际上，就在上个星期，我向哈钦斯先生报告说，从技术方面看，除了你，他再也不能找到一个适合接替总工程师职位的更能干的人了，对此，你应该很有兴趣。”

“约翰，你真的太好了”，雷纳尔斯带着感激的笑容打断了他的话：“我只在担心如何才能不辜负如此重要的推荐。”

“当然，我深信这一点”，贝克回答说，“特别是，你能否克服你身上的负面因素，对此，我现在想与你讨论。以前我也谈过这一点，所以，我就直入主题了。我注意到，你对巴兰卡尼亚同胞比对欧洲人更加友善，也相处得更好。实际上，杰克逊先生昨天还对我抱怨说你对他太粗鲁了，而且是不止一次了。”

“迈特，我确信，我很有必要告诉你，与外派人员和谐共处对于你是多么的重要。因为，在公司还没有培训出足以胜任的、有才能的当地人以前，欧洲人注定会在这儿占据高层职位。所有这一切对于你未来的利益是至关重要的，这样，我又能帮你做些什么呢？”

当贝克谈到这个主题时，雷纳尔斯紧张的坐在那儿，稍停片刻，他回答到：“这不可思议，对不对？一个人给别人留下的印象怎么会与自己的初衷不同呢？我只能再向你保证，我与杰克逊、还有古德逊的争吵与他们的肤色没有任何关系，你可能记得古德逊这个人。我向你发誓，如果一个巴兰卡尼亚人采取同样蛮横的态度，我也会做出同样的反应。另外，我只想私下和你说，我敢保证，发现杰克逊和古德逊很难相处的人不止我一个，我可以说出好几个有同样感觉的外派人员的名字。然而，我真的很遗憾，我给人留下不能与欧洲人和谐相处的印象，但这种印象是完全错误的，我意识到，我必须尽我所能，尽快更改这种印象。关于你谈到的最后一点，欧洲人在将来一段时间仍将占据高级职位这一点，我也完全可以接受这种情况，我了解加勒比铝矿公司多年来的做法，一旦巴兰卡尼亚人具备了足够的经验，就会得到晋升。最后，我想向你保证，我对我在这里的工作很满意，并希望将来很多年内仍在公司工作，我父亲约翰也有同样的想法。”

雷纳尔斯说得很真诚，贝克尽管对此仍心存怀疑，但也不想深究，只好说：“好吧，迈特，可能我的印象是错的，但我很想提醒你一句古老格言的真谛，‘重要的不是什么是真的，而是相信什么。’让我们不提它了。”

但是，忽然贝克知道他并不想“不提它了”，他再一次对于未能突破雷纳尔斯的防线而感到失望，还不得不听他对存在种族歧视的否认。贝克本想就此结束面谈，但决定再从另一方面试一试。

“让我们再回到我刚才告诉你的“正负方法”的问题上，还有一个正面因素我忘了提及，我想对你祝贺的不仅是你在本职工作上的才干，而且是你克服即使像我这样的欧洲人也从未遇到过的挑战时所展示的能力。”

“正如你所了解的，大陆矿石公司是一个典型的商业企业，也无可否认是一个大企业，它是美国和西欧经济和社会环境的产物。我们祖先在过去二三百年中一直生活在这种环境中，因此，我能够生活在商业（如我们今天认识到的）构成生活主要部分的世界中。一直没有什么革命性的与新的东西突然闯入我的生活。而在你们的世界中，”贝克继续说道，“情况就不同了，因为你和你的先辈们对这种商业环境也只有50年或60年的经历。你们不得不面对弥合50年与二三百年之间差距的挑战。迈特，让我再一次祝贺你和像你这样的人们，你们成功地克服了这种特殊的障碍。正是由于这个原因，我认为，巴兰卡尼亚，特别是加勒比铝矿公司的前景是十分光明的。”

雷纳尔斯专心地听着，当贝克讲完时回答道：“噢，约翰，我不得不再一次感谢你对我的高度评价，我只能说我个人的努力受到如此高的评价是令人高兴的，我也希望更多的人很快会像你这样想。”

停顿了一会儿，贝克充满希望地想，他就要取得等待已久的“突破”了，但雷纳尔斯仅仅报之以微笑。障碍依然没有突破，在贝克结束面谈前，他们谈论了五分钟关于加勒比和加拿大的气候情况以及在第五次测试中西印度人是否有希望击败英国人等。尽管贝克与雷纳尔斯之间的关系仍保持从前的距离，贝克还是很高兴，因为面谈一直以这种友好的方式进行，特别是以令人愉快的谈话结束。

然而，这种感觉仅仅持续到第二天早上。贝克由于道别的缘故，他到达办公室的时间比通常晚

了好多。他刚在桌边坐下，他的秘书就带着一脸焦虑的表情走了进来，她急冲冲地说道：“我今天早到达时，发现雷纳尔斯先生早已经等在我的门外了，他好像很生气，并以一种十分蛮横的态度告诉我，他有一封马上就要发出的很重要的信要口授。他很激动以致于他无法保持平静，一直在屋子里走来走去，几乎换了一个人。他甚至等不到读一读他口述的东西，就在他认为信该结束的地方签了名。信已发出去了，其中给你的那一封在你的收文盘里。”

贝克感到困惑不解，模模糊糊的感到事情不妙，他打开了标有“机密”的信封，读到了下面一封信。

来自：助理工程师

递交：加勒比铝矿有限公司总工程师

日期：8月14日

对贝克先生和雷纳尔斯之间面谈的评价

尊重上级给予的忠告一直是我的习惯，所以，结束面谈后，我决定再仔细考虑一下谈话的要点，以保证我理解了所有谈话的内容。正如我当时向你承诺的，我十分想最大限度地贯彻你的忠告。

因此，一直到昨晚我也没能在家里静静地坐下来，我一直在客观地思考这次面谈的主要目的，直到这时，我才理解你谈话中的全部的恶意。我思考得越多，我越坚信我切中了事实的真相，我也就变得更加愤怒。你对英语的精通是我这样一个可怜的巴兰卡尼亚人所不可及的，你凭借这一点，竟然大胆污蔑我（通过我也侮辱了每一个巴兰卡尼亚人）对现代生活的理解只有50年，而你们已经达到二三百年来，似乎你们唯物主义的商业环境可与我们文化中的精神价值是相等同的。我想让你知道，如果我在伦敦所见到的许多东西可以代表你们极力吹嘘的文化的的话，那么，我真诚的希望它永远也不要传播到巴兰卡尼亚。你有什么权利厚颜无耻的以高高在上的态度对我们指手划脚？在心底里，你们所有的欧洲人都认为我们巴兰卡尼亚人都是“刚从树上下来的”，这也是在你们自己人中间传说的。

直至深夜，我与我父亲一直讨论这个问题，他和我一样感到愤慨。他同意我的观点，即任何一个其上级主管具有你这种思想的公司都没有以自己的文化和民族为荣的任何一个巴兰卡尼亚人的立足之地，公司充斥着有关地区化和巴兰卡尼亚为巴兰卡尼亚人的胡言乱语和表里不一的宣传。

我感到羞辱，感到被出卖了，请接受这封信作为我的辞呈，我希望它即刻生效。

文件复本送至：生产经理、执行总裁。

供案例讨论的问题

1. 贝克所采用的业绩考察方法的优点和缺点是什么？
2. 是否贝克本应能够预计到雷纳尔斯对其业绩考察的这种反应？为什么？
3. 有关文化敏感性的什么问题适于理解这个案例？加速雷纳尔斯辞职的原因是业绩考察还是贝克的交往方式？
4. 如果你是贝克，你现在怎么办？

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Sony <http://www.sony.com/>

Toyota <http://www.toyota.com>

Nissan <http://www.nissan-usa.com/>

Colgate Palmolive Company <http://www.colgate.com/>

Hewlett-Packard <http://www.hp.com>

Johnson & Johnson <http://www.jnj.com/>

Volkswagen <http://www.vw.com/>

American Express Company <http://www.americanexpress.com/>

GE <http://www.ge.com/>

Procter & Gamble, Inc. <http://www.PG.com/>

AT&T <http://www.att.com>

Look Here for International HRM Information

<http://www.shrm.org/hrmagazine/index.html>
HRMagazine contains hundreds of articles dealing with international HRM, many on-line.

https://www.ubs.com/cgi-bin/framer.pl?/research/eco/e_index.htm *Union Bank of Switzerland economics research location—includes Prices and Earnings for cities and occupations from around the globe.*

<http://www.worldbiz.com> *Worldwide Business Executive Resources—services for expatriates and cross-cultural information—some free and some at moderate prices.*

<http://www.embassy.org> *Electronic Embassy provides information on visas and other information for some countries.*

<http://www.ilo.org> *International Labour Organization.*

<http://www.worldbank.org/html/prdph/Isms/lsmshome.html> *World Bank Living Standards Measurement Survey.*

<http://www.worldbank.org/html/hcorp/contents.html>
World Development Report.

<http://stats.bls.gov> *US. Bureau of Labor Statistics.*

<http://www.rici.com> *International Career Info, Inc. (Japan and United States; bilingual).*

<http://www.wp.com/fredfish/netiq.html> *Information on business etiquette in different countries.*

<http://www.craighead.com/craighead> *Cultural background relevant to business for numerous countries—hard copy is in most university libraries—Internet site has limited country information, free.*

<http://www.webcom.com/~one/world/Basic> *information useful for business expatriates and travelers.*

<http://www.yahoo.com/business> *Use this Yahoo! search engine basic category to search for more detail on cost of living, taxes, etc.*

<http://www.imd.ch/The Institute for Management Development> *publishes a home page with extensive summaries of cross-national economic and trade data as well as survey data on cross-national management and HRM issues.*

<http://www.shrm.org/hrlink/intl.htm> *The Society for Human Resource Management's source for HR topics of all varieties.*

参 考 文 献

Adler, Nancy J. 1987. "Pacific basin managers: A gaijin, not a woman." *Human Resource Management* 26:2, 169-91.

— 1993. "Women managers in a global economy." *HRMagazine*, September, 52-55.

Adler, Nancy J., and Susan Bartholomew. 1992. "Globalization and humanresource management." *Research in Global Strategic Management* 3, 179-201.

Adler, Nancy J., and Fariborz Ghadar. 1990. "International strategy from the perspective of people and culture: The North American context." *Research in Global Business Management* 1, 179-205.

Bartlett, Christopher A., and Sumantra Ghoshal. 1989. *Managing Across Borders*. Boston: Harvard Business School Press.

Black, J. Stewart, and Mark E. Mendenhall. 1990. "Cross-culture training effectiveness: A review and theoretical framework for future research." *Academy of Management Review* 15, 113-36.

Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen, and Mark E. Mendenhall. 1992. *Global Assignments*. San Francisco:

Jossey-Bass.

Boyacigiller, Nakiye A. 1991. "The international assignment reconsidered." In *Readings and Cases in International Human Resource Management*, edited by Mark Mendenhall and Gary Oddou 148-55. Boston: Pws-Kent.

Dowling, Peter J., and Randall S. Schuler. 1990. *International Dimensions of Human Resource Management*. Boston: Pws-Kent.

Dowling, Peter J., and Denise E. Welch. 1988. "International human resource management: An Australian perspective." *Asia Pacific Journal of Management* 6: 1, 39-65.

Economist. 1996. Chart, "Cost of Living." December 14, 118.

Evans, P., E. Lank, and A. Farquhar. 1989. "Managing human resources in the international firm: Lessons from practice" In *Human Resource Management in International Firms*, edited by P. Evans, Y. Doz, and A. Laurent, 113-43. London: Macmillan Press.

Hagerty, Bob. 1994. "U.S. firms nurture Chinese to fill management gaps." *Asian Wall Street Journal*, August 25.

- Hay Group. 1993. "Global pay for global players." In *The Human Resources Yearbook*, edited by Mary F. Cook, 3.14-3.16. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Heenan, D. A., and H. V. Perlmutter. 1979. *Multinational Organization Development*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Howard, Cecil G. 1992. "Profile of the 21st-century expatriate manager." *HRMagazine* 37:6, 43-102.
- Izraeli, Dafna, and Yoram Zeira. 1993. "Women managers in international business: A research review and appraisal." *Business and the Contemporary World*, Summer, 35-46.
- Jelinek, Mariann, and Nancy J. Adler. 1988. "Women: World-class managers for global competition." *Academy of Management Executive* 11:1, 11-19.
- Korbin, Stephen J. 1988. "Expatriate reduction and strategic control in American multinational corporations." *Human Resource Management* 27:1, 63-75.
- . 1991. "Are multinationals better after the Yankees go home?" In *Readings and Cases in International Human Resource Management*, edited by Mark Mendenhall and Gary Oddou, 97-99. Boston: PWS-Kent.
- Loeb, Marshall. 1995. "The real fast track is overseas." *Fortune*, August 21, 129.
- Lublin, Joann S. 1989. "Grappling with the expatriate issue." *Wall Street Journal*, December 11, B1.
- . 1992. "Younger managers learn global skills." *Wall Street Journal*, March 3, B1.
- Lublin, Joann S., and Craig S. Smith. 1994. "U.S. companies struggle with scarcity of executives to run outposts in China." *Wall Street Journal*, August 23, B1, B3.
- Mendenhall, Mark, and Gary Oddou. 1985. "The dimensions of expatriate acculturation: A review." *Academy of Management Review* 10, 39-47.
- . 1988. "Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs." *Columbia Journal of World Business* 21, 73-79.
- Mendenhall, Mark E., E. Dunbar, and Gary R. Oddou. 1987. "Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique." *Human Resource Management* 26:3, 331-45.
- Milkovich, George T., and Jerry Newman. 1993. *Compensation*. 4th ed. Homewood, Ill.: Irwin.
- Moffat, Susan. 1990. "Should you work for the Japanese?" *Fortune*, December 3, 107-20.
- Oster, Patrick, David Woodruff, Nell Gross, Sunita Wadekar Bhargava, and Elizabeth Lesly. 1993. "The fast track leads overseas." *Fortune*, November 11.
- Overman, Stephenie. 1992. "The night package." *HRMagazine* 37:7, 71-75.
- Scullion, Hugh. 1994. "Staffing policies and strategic control in British multinationals." *International Studies of Management and Organization* 24:3, 86-104.
- Sherman, Arthur W. Jr., and George W. Bohlander. 1992. *Managing Human Resources*. Cincinnati: Southwestern.
- Solomon, Julie. 1989. "Women, minorities and foreign postings." *Wall Street Journal*, June 2, B 1.
- Torrington, Derek, and Nigel Holden. 1992. "Human resource management and the international challenge of change." *Personnel Review* 21:2, 19-30.
- Tung, Rosalie L. 1981. "Selection and training of personnel for overseas assignments." *Columbia Journal of World Business* 16:1, 68-78.
- . 1987. "Expatriate assignments: Enhancing success and minimizing failure." *Academy of Management Executive* 1:2, 117-26.

第12章

国际人力资源管理的国别差异： 何时并如何进行调整

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 对国家背景如何影响人力资源管理方式有一个基本的了解
- 确定招聘和选拔行为如何随国家的背景不同而不同
- 确认多国公司在招聘和选拔方面在东道国可能采取的适应调整
- 认识培训与开发方法如何在不同国家运用
- 确定不同国家高素质工人的来源
- 理解培训为什么必须适应东道国的工人
- 明确业绩考核和报酬方式在不同国家的差异
- 确定多国公司为适应东道国环境在业绩考核和报酬方面可能采取的调整
- 理解不同国家劳动力成本的差异
- 正确评价不同国家的国家背景和历史状况对劳资关系的影响

案例12-1 与印度工会打交道

在总理拉奥领导下，印度的自由市场改革已吸引了通用电气公司（General Electric）、奥的斯电梯公司（Otis Elevator Co.）和联合利华（Unilever）等许多的多国公司。然而，在印度，这些公司所面临的国家背景是强大的制度压力赋予工会以极大的权力，并鼓励工会的战斗意识。

印度定有45项以上的主要劳动立法，这些立法相互重叠，有时又互相冲突，但更多的时候是令人难以适从。这些法律规定只要有7个人就可以组成工会，因此，某些公司必须应付多达50个以上不同的劳动团体。这些法律还阻止公司解雇雇员或停止亏损性业务。

为什么不调整这些法律呢？因为拉奥总理的国大党在印度国会中仅占微弱多数，而疏远工会可能会使该党失去多数地位，并可能使拉奥丢掉总理宝座。

这些法律对多国公司意味着什么呢？当奥的斯电梯公司试图将报酬同生产率挂钩时，立刻就受到工人的反对。而奥的斯公司对此的反应是不允许近500名雇员进厂，但公司又不能解雇他们。好斗的工人们砸毁了奥的斯公司在孟买的办事处。类似事件的发生正促使一些多国企业把目光转向其他管理环境更为友好的发展中国家。

资料来源：Based on Moshavi 1994.

案例12-1只表明了影响多国公司在—国从事经营活动的一个方面，其他方面的问题可能包括如何在墨西哥雇佣工人？预期德国工人具有什么样的教育背景？你可以在丹麦解雇工人吗？你在法国会遭遇到什么样的劳资关系？

所有这些问题都与在不同国家环境中的人力资源管理问题有关。当多国公司开展国外经营或同其他国家的公司结成战略联盟时，经理人员通常需要理解和适应当地的人力资源管理习惯和方法。

为表明国家背景（国家文化、企业文化以及社会制度）对人力资源管理的影响，本章说明了美国和其他国家各种不同的管理实践。你对在第11章所讨论的国际人力资源管理的理解是学习本章的基础，阅读这两章有助于多国公司的管理者选择实施适当的人力资源管理政策，并在必要时，调整这些政策以适应当地的国家环境。

12.1 为什么各国存在人力资源管理差异

图表12-1表明了国家背景如何导致各国在人力资源管理政策和方法上的差异。国家背景对人力资源管理国别差异的影响类似于它们对战略管理和组织设计的影响（在第7章和第9章已经讨论）。国家和企业的文化与由社会制度而产生的风俗习惯势力相结合，共同影响商业环境和特定的要素条件。进而，这种国家背景又决定着—国的绝大多数公司所遵循的人力资源管理方式与政策。

下面列出了这一过程的作用要点，贯穿本章，你都会看到下列因素对人力资源管理的国别差异的影响。

(1) 劳动力的教育和培训

公司所能利用的劳动力的类型和素质是人力资源管理中的一个关键因素。—国的教育体系为公司提供了最初始的人力资源，例如，一个人需要多少培训才能成为一名合格的工人以及文凭对选拔的意义等都是由教育体系所决定的。受过良好教育的劳动力作为一种要素条件是由对教育的政府与文化支持而促成的。例如，不久你就会看到德国的专业化培训体系对德国人力资源管理一些重要方面的主导作用。

(2) 对选拔方式的法律与文化预期

—国法律和深受国家和企业文化影响的人们的预期指明了管理者寻找新雇员的“正确”方法。例如，在某些国家，你应该雇佣你的亲属。而在其他一些国家，这种做法可能与公司的政策相悖。

在某些国家，向女性求职者询问她们是否计划近期结婚被认为是平常的和必要的，但在美国，向求职者询问这样的问题则是违法的，并具有歧视性色彩。

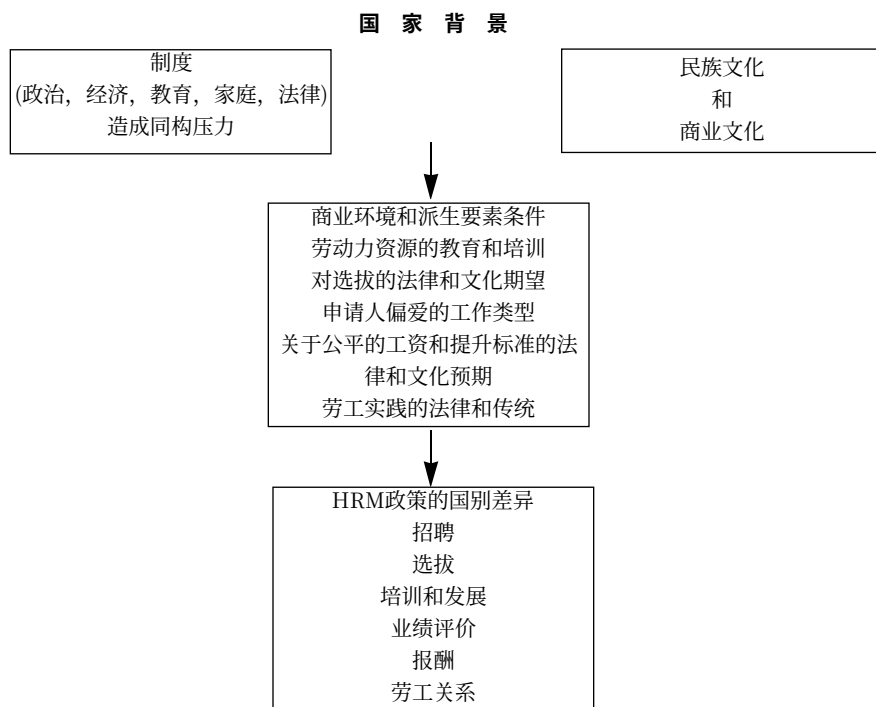


图12-1 国家背景如何导致各国在人力资源管理上的差异

(3) 求职者偏爱的工作类型

日本的大学毕业生更青睐受雇于大公司，这主要来自于对大公司的工作安全感的吸引力。有些国家的企业是家族控制的，家族中的成员一起为这些企业工作。这些例子说明有关“最好的”和“正确”的工作地方的文化价值与标准。

(4) 对于公平报酬与晋升标准的法律和文化预期

年长的工人就应该比年轻的工人挣更多的钱吗？男性职员就应该比女性职员晋升得更快吗？一起进入公司的人就应该得到同样的薪水并一同晋升吗？工人的家庭状况应该影响其薪水吗？由于文化预期与制度压力，这样的问题在不同的国家背景下常常会有不同的答案。因为价值观念、准则和制度预期等影响着报酬的决定以及业绩考核同报酬的关系。例如，美国多国公司的管理者们经常发现，将报酬和业绩挂钩的做法在美国公司被认为是合法的和公平的，而在其他国家，却常常被认为这种做法是无关紧要的。

(5) 劳动方面的法律和传统

工会的法律地位和力量以及劳资双方的历史关系对于劳动关系方面的人力资源管理实践有着深远的影响。例如，在某些国家，历史上长期存在着劳资双方的冲突。然而，劳资冲突因国家背景不同而存在着巨大的差别。此外，工会在工人中的覆盖面也因国家背景不同而不同。

本章的后面部分将说明一些国家背景对人力资源管理实践的影响。这些论述仅仅是表明各国人力资源管理实践差异的程度。为了理解任何特定东道国的人力资源管理实践，多国管理者们必须审慎地关注直接影响人力资源管理的价值观念、准则和法律。

出于比较的目的，对于人力资源管理的每一项主要任务，都对比了美国与其他国家的主要做法。按照说明的顺序，要考察的人力资源管理的任务为招聘、选拔、培训与开发、业绩考核、报酬和劳动关系。

12.2 招聘

以下简要列示了招聘的主要步骤。首先，管理者确定有工作空缺。这些空缺可能来自预计拓展经营的需要，或者来自接替离开组织的工人的需要。其次，管理者确定所需的人员类型以及从事该项工作必需的技能。再者，雇主建立一个申请该职位求职者的资料库。

招聘过程步骤

- 出现职位空缺
- 确定求职者的条件
- 实施招聘战略
 - 利用主动登门的求职者
 - 做报纸和其他广告
 - 在组织内部发布招聘启示
 - 寻求州立和私人的职业介绍服务
 - 通过教育机构
 - 雇员推荐
- 接受求职申请。

创建求职者人才库的招聘战略包括：

- 利用主动登门求职者或非主动申请的求职者。
- 在报纸上登广告。
- 发布职位公告——公司针对现有雇员列出空缺的职位。
- 求助公共与私人人事机构。
- 接受教育机构的分配。
- 经由现雇员的推荐。

管理人员都希望运用上述一种或多种招聘战略建立一个适合空缺职位的求职者资料库。

招聘方面的国别差异体现在运用不同招聘战略的偏好上，国家与企业的文化对寻找雇员的“正确方式”有着重要影响，但组织文化和职业文化对招聘也有不同的标准。例如，像宝洁公司这样的美国公司很喜欢内部招聘。社会制度如教育体系也影响招聘，例如，在日本，大学教授和经理们的个人交往经常是大学生们能够在大公司得到好职位的先决条件。

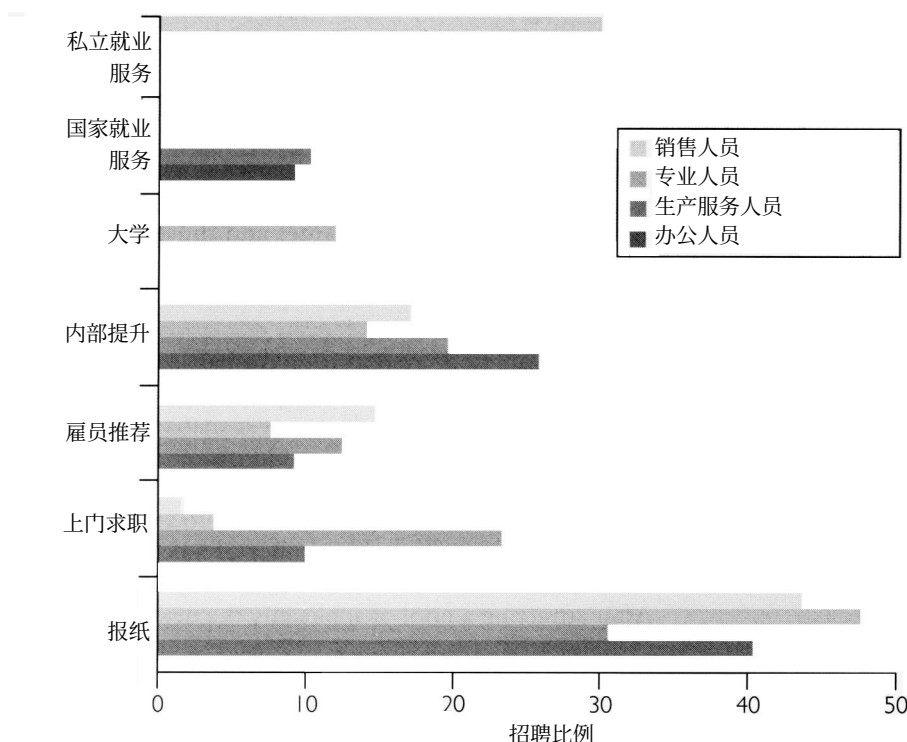
12.2.1 美国的招聘

美国公司采用各种类型的招聘战略，然而，美国经理们认为所有的招聘战略并非是同样有效的。图表12-2表明了美国公司认为最有效的招聘战略。

对于所有类型的工作，美国经理认为报纸广告都是最有效的招聘渠道之一。学院或大学招聘被认为只对专业和技术工作有效。经理们相信雇员推荐的成功率很低，在美国，人们普遍认为，雇员推荐会导致招聘的人员只能是与现雇员有相似背景的人员。人们还担心，通过个人交往进行招聘（在其他许多国家很普遍）可能会导致对像妇女或少数民族这样特定群体的潜在偏见（Sherman and Bohlander 1992）。

在美国，人们相信公开和面向公众的广告是最有效的招聘策略，这一信念反映了美国个人主义的价值观。美国的及其他个人主义社会的管理人员将潜在的工人视为各种技能的独特组合，公司可以在劳动力市场上买到这些技能。公开的招聘广告可以扩大可供选择的人才库。而且，从工人的立场看来，这种做法使所有的人都能针对空缺职位展开竞争，体现了人人平等的准则。相比之下，集

体主义社会的招聘倾向于注重作为组织内人员的家庭和朋友所形成的内部群体（Hofstede 1991）。下面，本章考察一下在韩国的招聘，以进行比较。



资料来源：Adapted from the Bureau of National Affairs 1988, 9-11.

图表12-2 美国公司认为最有效的招聘来源(按工作类别和公司比例分)

12.2.2 韩国的招聘

按照霍夫施蒂德（Hofstede）对个人主义的衡量尺度，韩国的排名偏低（21st percentile），其人力资源管理方式更能代表集体主义的文化。然而，驱动韩国招聘的却是儒家价值观和西方实用主义的综合（Steers, Shin, and Ungson 1989）。努力工作、奉献、忠诚和重资历与西方的影响相结合，形成了一种混合式的招聘体系。

德门特（DeMente, 1989）估计大多数韩国公司是通过**后门招聘**（backdoor recruitment）来招聘蓝领工人的，后门招聘也是一种雇员推荐的形式。也就是说，潜在的雇员都是那些现雇员的朋友或亲属。从公司的角度看，朋友和亲属代表着一个很好的候选文库。如果未来雇员是朋友或亲属，那么就有人对他们的可信赖度和勤勉程度提供担保。小公司和处于农村地区的公司更多的是依靠后门招聘而不是公开招聘。例如，斯蒂尔斯、希恩和昂格森（Steers, Shin and Ungson, 1989）就发现，来自职业学校分配的雇员仅占新雇佣的蓝领工人的10%左右。

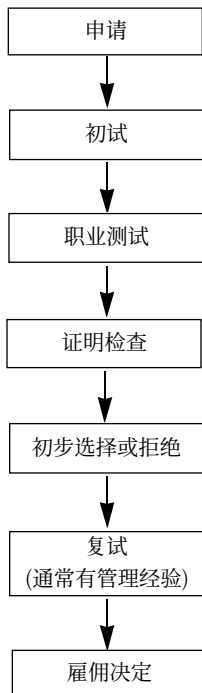
与日本体系相似，韩国对经理人员的招聘倾向于在有声望的大学寻找候选人。同样与日本相似，韩国公司更偏爱刚刚走出校门的毕业生，而不是有经验的经理。公司认为年轻人更容易塑造，以适应特定的公司文化。然而，在这一层次也存在一种后门招聘，主要是通过与原先学校的老关系，公司一般偏爱某些特定大学的毕业生，因此，公司经理中有相当部分是来自于某一特定大学。

在吸引了一批求职者后，人力资源管理过程的下个阶段就是选拔。

12.3 选拔

12.3.1 美国的选拔

美国的人力资源管理专家确定了选拔过程的一系列步骤（Sherman and Bohlander 1992, 171; Werther and Davis 1993, 233）。图表12-3展示了这些步骤，即从最初的求职到最终的雇佣。



资料来源：Adapted from Sherman and Bohlander 1992; and Werther and Davis 1993.

图表12-3 美国人事选拔的典型步骤

典型的美国选拔方式的目的在于收集与候选人职位特性相关的品质信息，因此，理想的选拔使工作求职者的特定技能与具体的工作要求相匹配。象招聘过程一样，个人被视为组织可以购买的各种技能的一种组合。美国的个人主义文化促使公司注重个人成就（如教育、天赋、经验），而非如家庭这类的群体联系，结果，许多美国公司抵制裙带关系，禁止雇佣亲属。而且，许多美国公司还制定了禁止经理人员监督其家庭成员的政策。

以往的工作经验、测试成绩以及通过面试观察到的品质都有助于人事经理或雇佣经理掌握有关候选人资格的信息。为避免歧视或偏袒，美国的法律和文化准则规定，选拔过程中收集的信息必须是有效的。也就是说，与未来雇员相关的信息必须是与空缺职位的工作有关，职位资格测试必须预测将来职位的工作。例如，就绝大多数职员职位而言，能否举起 100磅重物就不是一个有效的选拔测试。在选拔过程中所收集的个人信息，如年龄和婚姻状况也必须与职位有关。

接下来，我们对比一下在集体主义文化中的选拔方式。

12.3.2 集体主义文化中的选拔

霍夫斯泰德（Hofstede,1991,64）抓住了集体主义文化中选拔的本质。他发现：“集体主义社会

中的雇佣过程总是考虑内部群体，通常倾向雇佣亲属，并且，首先是雇主的亲属，也包括公司其他雇员的亲属。雇佣来自知己家庭的成员可以降低风险，而且，由于亲属们关注本家族名誉，故有助于纠正家庭成员的不当行为。”

在许多亚洲和拉丁美洲的集体主义文化中，企业常常规模很小，并为家族拥有，因此雇佣家族成员是家族行为的自然延伸。然而，现代化和城市化对这样一些传统提出了挑战，例如在墨西哥，规模较大的城市公司正越来越多的运用报纸广告和行政分配机构，在这些大公司中，没有足够多的亲属来填满所有的岗位（Kras,1989）。

在选拔雇员时，集体主义文化准则则更看重潜在的可信度、可靠性和忠诚，而不是与业绩有关的背景特征。像对公司忠诚、对老板忠诚以及值得信赖等个人特质是家族成员所能提供的特质。然而，较大的和技术导向的公司可能需要具备家族内部不能提供的一定技能的专业经理和技术人员。在这种情况下，选拔过程更注重的仍是个人特征，而非技术特征。如果找不到合适的家族成员，那么，首要的就是寻找具备融入公司文化所必需的个人特征和背景的雇员。较年轻的男性应聘者一般更受偏爱，因为他们尚未受到其他公司价值观的侵蚀，并且，他们比带孩子的妇女更能献身工作。

例如，韩国文化和日本文化在不同程度上具有集体主义的特征，在这两个国家的经理选拔中，与高中和大学的联系替代了家族成员的裙带联系。在韩国大宇公司中（Daewoo Corp），总裁和8名高级行政人员中的6人上过Kyuggi 高中。汉城国立大学的毕业生占到韩国7大财阀（工业集团）高级行政人员的60%（Steers Shin, and Ungson 1989）。日本的两所公立大学（东京和京都）和两所私立大学（Keio and Waseda）的毕业生在日本商界和政界也占主导地位。从名牌大学毕业的行政人员利用他们与大学教授之间的私人关系提供公司有关招聘价值的信息，并常常更注重对应聘者是否适合公司更为主观的评价，而不太关心应聘者在大学所学的专业。

12.4 深入了解多国公司的选拔和招聘

在东道国招聘当地工人和经理需要多国公司的经理了解和适应当地习惯。例如，外国多国公司在美国采用典型的美国招聘习惯方式（即在报纸上登广告和进入大学校园）就很可能取得很大的成功。在其他国家，多国经理也需要研究和采用当地的招聘和选拔方式。

适应当地的招聘和选拔方式并非总是轻而易举的。在某些社会，通过走后门或个人联系是可以接受的招聘策略，但是，外国多国公司可能无法进入合适的招聘渠道。例如在日本，吸引最优秀的潜在管理人才需要同日本教授有密切的私人关系，然而大多数外国多国公司并不具备这种联系。对美国公司而言，这种招聘方法可能违背通过用竞争方式取得空缺职位的道德准则。

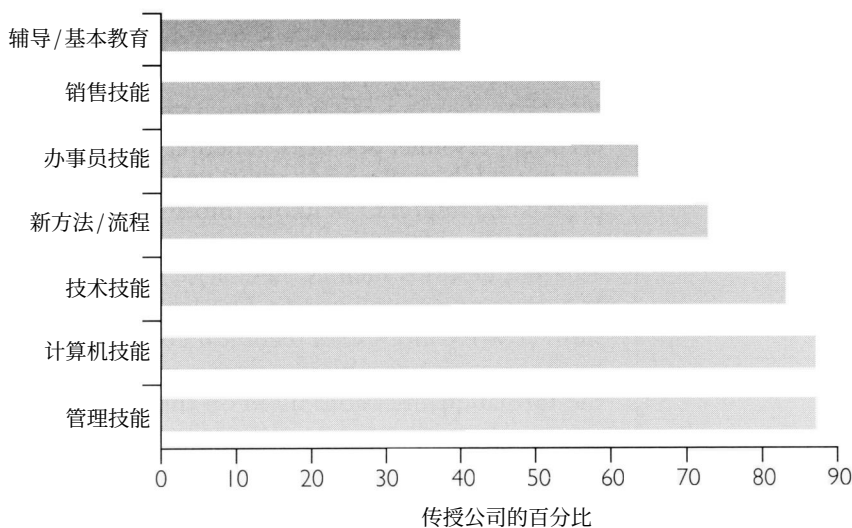
当公司没有遵循当地的招聘和选拔准则时，又会怎样呢？首先，它可能无法获取最优秀的潜在雇员；其次，它可能触犯了当地文化准则或违反了东道国法律。因此，多国经理必须经常权衡遵循母国习惯获得他们认为“合适的”职位人选与遵循当地的传统的成本与收益。如果考虑下面多国管理挑战中所描述的日本公司在美国面临的问题，你认为日本人应该做出多大的适应性调整呢？

多国管理挑战

未能遵循选拔和雇佣准则

在美国的日本多国公司常常碰到与人事问题有关的文化冲突。当美国咨询专家告诉他们的日本客户不要向求职者询问私人问题时，日本经理感到很惊讶。他们说：“如果没有关于雇员的信仰、成长或家庭生活的信息，我们如何了解他们和信任他们呢？”（Jacobs 1990）类似这样问题的出现，主要在于日本经理不能接受美国的法律和文化准则。日本经理更看重工作中的人际关系，而不是技术能力。对他们来说，有必要深究个人问题来了解未来雇员。除了简历或申请上列明的正式资格条件，日本经理还探究许多在美国被视为非法的或至少是不合适的和侵犯隐私权（如你想要多少个孩子？）的问题。对于日本等其他文化中经营的公司，犯这样的错误会带来很高的代价。许多日本公司遭遇到与人力资源管理行为有关的法律诉讼，其中最常见的是因为性别、种族和年龄歧视。如果

下面，我们说明一个可能获得赞扬呼声最大的职业培训模式。



资料来源：Adapted from Filipezak 1992, 44.

图表12-4 美国组织所传授的技能

12.5.2 德国的培训和职业教育

德国公司因其高质量的技术产品而享誉世界。一个先进的和标准化的全国性职业教育与培训体系为德国工业提供了主要的人力资源，它是德国在技术领域成功的基石。根据英国社会学家克里斯特尔·莱恩（Christel Lane）的论述，65%以上的15~16岁的德国人都会参加某种形式的职业教育（Lane 1989）。莱恩对这一体系描述如下。

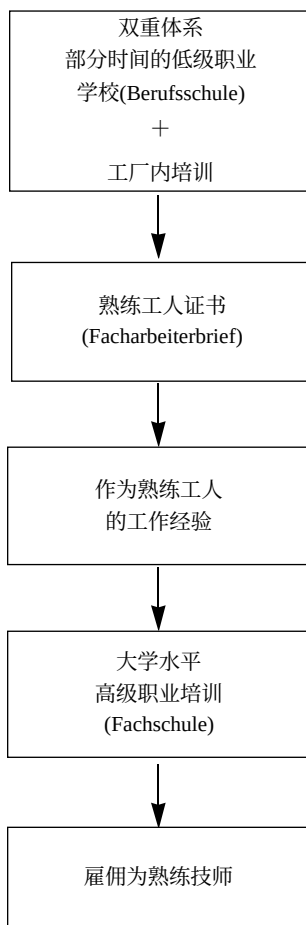
德国存在两种主要的职业教育形式（Lane 1989, 64-68），一种形式包括一般的和专业化的职业学校以及专业和技术学院；另一种形式称为**双重体系**，即将在职学徒培训和颁发熟练工人证书的业余职业学校培训相结合。这种培训可以在Fachschule——一种提供高级职业培训的学院进行。最终，可取得上岗资格（Meister）或熟练技师的地位。图表12-5概括了德国的职业教育体系。

双重体系可能是德国职业培训中最重要的部分。其中的培训和资格证书是全国标准化的，由此产生了一支训练有素的全国性的劳动大军，但其具备的技能并不是针对特定公司的。学徒制度不仅存在于手工业，而且存在于许多技术、商业和管理职业。学徒制度不限于年轻人，年长者也常寻求作学徒的机会并取得证书，以促进他们的发展。德国大约有近四百种全国承认的职业培训证书（Arkin 1992b）。

双重体系来自于雇主、工会和国家的合作，费用由公司和国家分摊，其中公司支付费用的大约2/3。雇主有法定义务让年轻人离岗参加职业培训，但是近年来，德国公司数量的减少和高失业率已导致许多申请者得不到做学徒的机会（Business Week Online 1996b）。图表12-6列出了最近的一些统计数据。

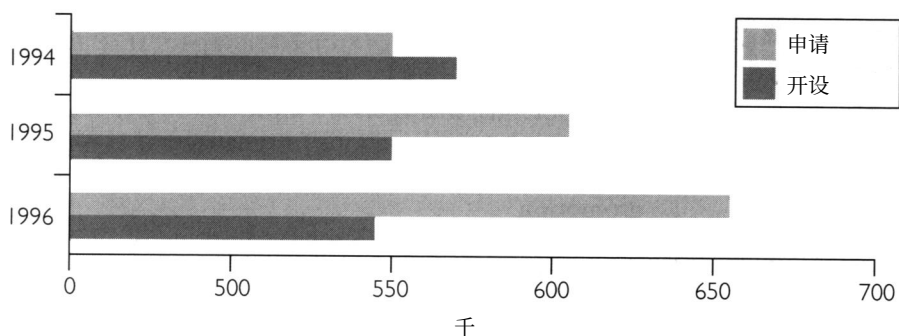
除了国家职业教育体系之外，德国公司还大力投资于培训，接受过某种在职培训的工人占工人总数的4/5。例如，在梅塞德斯-奔驰公司（Mercedes Benz），公司内部培训中心提供180种职业培训课程。除了每年有600名年轻人参加职业培训和一个组织规范的管理开发计划之外，每年还有4000人在公司的培训中心接受正式培训（Arkin 1992b）。

不仅对于新就业工人在培训与开发上存在差别，而且国家背景还影响经理人员的情况。接下来，相对欧洲和日本的情况，我们来考察一下美国的管理开发。管理开发的核心是公司在组织内部用于鉴定和培养经理职业生涯的计划。



资料来源：Adapted from Lane 1989, 65.

图表12-5 德国的技能工人培训



资料来源：Adapted from Business Week Online 1996b, chart.

图表12-6 压力下的德国学徒计划

12.5.3 美国的管理开发

许多公司都有鉴定和开发管理人才的计划，其目的在于培养那些愿意终生为公司工作的合格

的经理人员。主要步骤包括确定可以晋升的有才能的经理，并使他们与组织对管理人才的需要相匹配。

有一些方法有助于确定和开发管理人才（Sherman and Bohlander 1992; Werther and Davis 1993）。在许多美国公司中，上一级经理人员有责任确定潜在的管理人才，并且管理业绩考核常包括对管理后备力量的考察。一些公司采用更加直接的方式，如利用评估中心来鉴定经理人员。评估中心是一种测试程序，它向个人提出一系列问题，由考察者判断潜在经理对情况或问题的反应好坏程度。然后根据他们在评估中心的表现，确定可以晋升或具有高潜质的经理。

当一名上级行政人员成为一名下级的教练、向导和顾问时，也就成为了该下属的导师。这种联系可以是正式的，也可以是非正式的。有些美国公司还为注定要进入较高管理层的下级经理设置“快车道”职业生涯。对于快车道经理，公司通常在其职业生涯早期就给他们指派各种富有挑战性的工作，他们如果能够获得成功，就会被迅速晋升。

然而，在像美国这样的个人主义的文化中，职业生涯管理依然是个人的责任，而这些个人目标可能与完成当前的组织任命或参与管理开发不相一致。因而，美国公司不能假设其优秀的经理人员会始终如一的忠诚。缩减职位、有限的公司增长、短暂的职业生涯阶梯道路、甚至相对年轻的上级都可能阻止职业生涯的进展。如果其他地方存在更好的个人职业生涯机会，就可能导致优秀的经理辞职。

下面的多国管理概要描述了欧洲管理开发的情况。此后，我们将考察日本人采用的管理开发方式。



多国管理概要 在欧洲开发高潜质的经理

高潜质的经理是那些注定要晋升到公司最高层或其他高职位的职员。最高管理层在这些未来领导者的职业生涯早期就应确定下来，对他们给予特别的关注、指派挑战性的工作、不断评估并迅速使其晋升。

欧洲工商管理研究所（INSEAD）的一项研究考察了欧洲国家的主要公司对于高潜质的经理是如何界定、鉴别和开发的，这些欧洲国家包括德国、瑞士、法国、英国和瑞典。该项研究发现：

- 德国和瑞典公司的高潜质经理计划相对其他欧洲国家较少。
- 德国公司认为高潜质管理计划会破坏基于等级的较为官僚的晋升程序。
- 瑞典公司为实施高潜质计划而进行招聘时，遇到的麻烦最多，因为许多瑞典经理抵制人为的地理流动。在这类男性较少的国家，瑞典家庭中占很高比例的是双职工家庭，这增大了迁移的困难。
- 欧洲公司与美国公司不同，只有4%的欧洲公司采用评估中心方法来鉴定高潜质的人才。
- 欧洲最流行的鉴定高潜质经理的体系是一种提名过程，由中层经理向上级管理部门推荐高潜质的人才。
- 在75%的多国公司中，国际经验与知识对高潜质经理而言是很重要的。相比之下，美国公司报告的该百分比要低得多。
- 绝大多数具有高潜质计划的公司都有管理培训项目，或者是公司内部培训，或者是在欧洲主要的管理教育中心进行培训。
- 法国公司从名牌学校招聘高潜质人才。但这些学校与美国的名校不同，不一定附属于一般大学，而主要集中于工程学和商科等课程。同一般大学计划相比，这些学校更有声望，入学的竞争也更加激烈。
- 英国的高潜质经理经常是先从贵族公立学校（相当于美国的私立高中）毕业，然后再接受正统的高等教育。在英国，成为一位“绅士”比拥有技术背景更重要。
- 在瑞典、德国和瑞士，大约85%的公司将技术专家视为高潜质候选人，相比之下，法国和英国公司中对应的数字不足60%。这些差异反映了与教育和国家精英特性相关的文化价值观。

与美国公司不同，德国公司的高层经理通常有理科或工科博士学位。

资料来源：Based on Derr 1987.

12.5.4 日本的管理开发

对日本管理开发的理解首先必须了解以年功序列和**终身雇佣**为基础的体系背景。智慧与年龄相关是一种儒家价值观，它使日本公司坚信经理只有在到达一定的年龄后，才能完全胜任工作。终身雇佣体系的目标也来自于儒家在家庭责任方面的价值观。公司担当类似父母的角色，因而必须保护和关心工人；工人反过来对于类似父母的公司报以忠诚。终身雇佣制也有其法律上的制度根源，日本宪法第27条称：“所有人都有工作的权利和义务。”（Schlender 1994,98）。许多较大规模的公司都能在经济约束内不折不扣地执行这一点。接下来多国管理概要更具体的描述了日本的终身雇佣制。

多国管理概要

日本的终身雇佣

终身或永久雇佣产生了忠诚和不断进取的员工，并支持了日本经济的快速增长，为此而受到人们的赞颂。这种做法被吹捧为值得其他国家公司仿效。然而最近，却因造成日本白领工人队伍的膨胀而遭到谴责。在任何情况下，了解日本人力资源管理的内部运作，最重要的是要去了解日本的终身或永久雇佣做法的某些基本特征。

终身雇佣的基本特征包括：

- 它主要针对男性，很少日本女性有机会成为职业女性。
- 虽然估计终身雇佣已占到劳动力的 1/3，但主要是大公司采用终身雇佣制；对于较小规模的公司来说，终身雇佣仍然是一个受经济现实所制约的理想目标。某些预测认为，只有 15%~18%的劳动力确实得到了工作的终身保障。
- 经理人员相对工人可以得到更多的终身雇佣的保障。
- 这里的“终身”仅指持续到大约 55 岁。尽管最近日本延长了官方退休年龄，但公司仍然鼓励年老的雇员（特别是经理人员）做非全日制工作或到“卫星”公司去工作。

终身雇佣制是如何运作的呢？

- 许多公司采用三轨体制。全日制工人（主要是男性）会得到终身雇佣的承诺；非全日制工人（主要为女性）在必要时可能被辞退或削减工时；临时工（也主要是女性，但也有一些为男性专职工作）加入公司根本没有终生雇佣的指望。对大多数日本公司年龄组织结构的调查表明，极少有女性在 25 岁以后还继续工作，这一年龄是结婚和生头一个孩子的预期年龄。这种招聘政策可以使公司保护核心的男性全日制工人。
- 临时或永久地转移到卫星公司或子公司，既可以保证了人们仍被雇佣，同时又削减了总公司的工人队伍。
- 奖金制度方面的财务灵活性允许公司在业绩不好时大幅度削减工资和薪资。
- 当产品需求增加或减少时，日本的大公司利用子公司和依附于大公司的小公司来提供回旋余地。在困难时期，如果必须削减生产和工作，则由小公司承受大部分打击。这再一次保护了主要公司的核心工人。
- 退休年龄相对年轻和持续的经济增长允许日本公司将终身雇佣作为理想的目标并使其制度化。随着日本经济增长的放慢以及日本公司日益全球化，将经营拓展到国外，这一制度能否维持仍需拭目以待。

资料来源：Based in part on Mroczkowski and Hanaoka 1989;and Takahashi 1993.

日本公司和多国公司的招聘目标是那些最近从美国或欧洲大学毕业的工商管理硕士（MBA）。由于受到个人职业生涯开发和快速晋升的西方观点的熏陶，同时又遭遇到在国内其学位和技能得不到承认的挫折，日本这些新近毕业的工商管理硕士们越来越有可能跳槽。例如，在1992年，丰田公司资助的68名MBA中就有近1/3的人在回国后离开了公司。其中许多人和Masakazu Sugiura-san的反应一样，在取得MBA后，Sugiura-san忍不住要一展身手。然而，他的思想斗争很早就有，甚至在他从斯坦福大学商学院毕业之前，完全是出于对尼桑汽车公司的忠诚，才使他抵御了日本的其他公

司招聘者提出的高薪诱惑。但最终，他在回到尼桑汽车公司 6 个月后还是跳槽去了贝恩公司（Bain and Company）在日本的子公司。

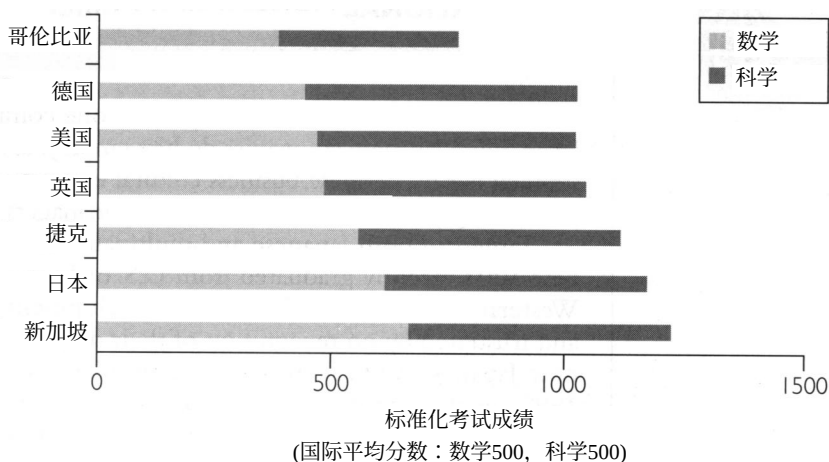
资料来源：Based in part on Ono 1992.

对日本公司来说，日本经理接受西方管理培训是有代价的，并非所有归国的经理都愿意再回到那种慢步调的日本管理开发体系中。上面的多国管理概要描述了日本的 MBA 在回国后遇到的挫折。由于他们对传统的日本人力资源管理方式有所觉醒，所以，这些 MBA 通常是外国多国公司职位的很好人选。

在看过不同国家背景下的培训与开发的例子后，现在，我们考虑一下这些差别是如何影响多国公司在不同国家经营的。

12.6 深入了解多国公司的培训与开发

在东道国开展经营之前，多国经理必须考虑在东道国可利用的工人或经理的质量，还必须考察向东道国输出公司培训技术的可行性。例如，如果跨国公司需要在数学和科学方面具有基本技能的工人来配备未来的工厂，那么，公司就应该将工厂建在拥有良好教育体系的国家，而不是投资于低成本工人的基础教育培训。因此，一家需要技术工人的多国公司可能考察哪种教育体系培训了在数学和科学方面最好的学生。我们来考虑一下图表 12-7 中数据的含义。图表 12-7 中数据是关于 13 岁学生的数学与科学课程的成绩。这些数据对于不同国家的下一代工人暗示了什么呢？你会到哪里去寻找区位优势呢？



资料来源：Adapted from *The Economist* 1997.

图表12-7 未来的工人：一些国家学生的数学与科学课程的成绩

不论东道国工人的基本素质如何，使用东道国工人都需要输出和调整培训。下一个案例 12-2 叙述了梅塞德斯公司(Mercedes)在阿拉巴马州塔斯卡卢萨培训美国工人和摩托罗拉公司(Motorola)培训世界各地工人的情况。

案例12-2 输出培训

梅塞德斯公司(Mercedes)和摩托罗拉公司(Motorola)相信培训是会带来回报的。文中曾指出每年有 4 000 名梅塞德斯雇员在其培训中心接受正式培训，与此相似，所有的摩托罗拉

雇员每年必须接受 40 个小时的培训。摩托罗拉的美国总部位于伊利诺依州的肖姆堡，该公司在全世界设有 14 个分部。

摩托罗拉的培训综合了技术教育与公司文化教育。技术教育是确保所有产品在全世界具有相同的质量；文化培训则是一种跨国文化的输出，例如，强调在任何地方都会机会平等。翻译者确保信息是跨文化的，例如，在美国教程中常用的体育比喻在亚洲被替换成与家庭有关的故事。如果某些含义如“授权”(empowerment)无法准确的翻译，那么就要使用英语。

当梅塞德斯在阿拉巴马州建立起一家新的工厂时，工厂的 650 个工作岗位有 40 000 人申请，这是一个很大的人才库，可以从中挑选高素质的工人。然而，美国工人并未受过德国式的学徒培训，只有极少数人曾经在汽车组装厂工作过。梅塞德斯的做法是把美国工人送往德国，同德国工人一起肩并肩地工作 6 个月，随后，70 名德国教官回到美国继续培训。为了迎合美国的文化预期，他们放弃了母国工厂的等级制企业文化，给予组装线上的工人以更多的自主权，并强调团队精神。

资料来源：Based on Kelly and Burrows 1994;and Vlasic 1997.

对管理开发方式适应不同的国家背景进行调整，这在很大程度上取决于对东道国经理的使用意图。如果东道国当地人员仅限于低层次的管理，那么多国公司可能遵循当地的管理开发方式。这可能是采取多地区中心人力资源管理导向的多国公司所采用的方法。这些公司的职业生涯限于一国的当地的经理人才，东道国经理通常从未期望到多国公司的总部或其他国家或地区工作。

然而，在多国公司允许并希望东道国当地人员进入较高管理层的情况下，母公司的企业文化便主导着管理开发的政策，而且，这些多国公司希望所有各国的经理不单单是英国人或墨西哥人或马来西亚人，例如，摩托罗拉或福特的经理就是如此。

接下来，本章讨论美国的业绩考核与集体主义文化中业绩考核的差异。

12.7 业绩考核

无论国家环境如何，所有的公司都必须处理这样一些人力资源问题，即鉴别哪些人应该被奖励、晋升、降职、开发和提高、留用或解雇。并非每一个人都能沿着组织金字塔的阶梯往上攀登，并非每个人都能做领导者，也并非每个人都能够取得可接受的业绩水平，即使在像日本这样高度重视终身雇佣的国家，公司为生存有时也需要裁员。

在西方、特别是在个人主义色彩较为浓厚的文化中，其基本假定是业绩考核体系为解决上述的人力资源问题提供了合乎理性和公平的解决方法。也就是说，理想地讲，考核体系可以为管理提供有关雇员业绩方面客观、诚实和公正的数据。因而，人力资源决策，如报酬或晋升，可以依据这些业绩考核资料进行。尽管有关资历、经验和安全等问题不能忽视，但文化理想是一种功勋主义，即业绩好的人应得到更多的报酬。

12.7.1 美国的业绩考核

美国的业绩考核体系代表着一种信奉个人的权利、义务与报酬之间联系的文化价值观，同时还代表着一种提倡机会平等的法律体系。这样，理想的美国业绩考核体系是具有高度理性、逻辑性和合法性的。

本教材认为美国业绩考核体系的观点包括四个要素：业绩标准、业绩衡量、业绩反馈以及与报酬、晋升、终止等有关的人力资源决策 (Werther and Davis 1993)。

业绩标准反映了管理可接受的工作产出的质量和/或数量目标。这些标准包括与工作有关的知识、质量、数量和创造性。例如，一名秘书被期望每分钟能打一定数目的单词。业绩衡量是按照业

然而，这并不暗示着在集体主义文化中，有关业绩的信息不会传递给公司员工。工作群体成员

通常知道谁的业绩最好，谁的业绩最差。由于重要的是为群体利益工作，所以，群体成员会根据工作业绩而含蓄的赞扬或惩罚他人。经理也可以采取间接方式惩罚业绩差的员工，诸如取消正常的宠爱或通过中间人（通常是亲属）采取行动是很普通的。对日本人来说，上级只要通过向下属表示不理不睬，就可以对较差工作业绩传递负面反馈。这样，即使在没有正式考核体系的情况下，也可以进行间接的反馈。

根据霍夫斯泰德 (Hofstede 1991) 的研究, 强调集体主义的经理们经常避免直接的业绩考核反馈。对业绩进行公开讨论可能与相对于其他价值观更为重要的社会和谐准则发生冲突。例如, 在职业生涯最初的 8~10 年内, 日本经理可能从未见过考核体系。即使这样的体系存在, 也常常是秘密的, 缺乏对雇员的直接反馈。代之的是, 所有新的管理人员依据年龄和资历都得到相同的薪资和晋升。减少管理人员之间的竞争、保持群体内的和谐是比确定和开发业绩优胜者更为重要的价值观。

斯蒂尔斯·希恩和安格森(Steers, Shin, and Ungson.1989)指出, 对基于资历而非考核晋升的偏好在韩国更为强烈。他们注意到尽管工作业绩是重要的, 并且绝大多数公司确实有考核体系, 但资历对于晋升而言却是最重要的。这遵循了“以和为贵的儒家传统”(因为让年轻人来管理年长者令人难以接受)。相对于依靠不精确的人事评价对众多的成绩优秀者进行区分的方法, 以资历作为晋升的基础更为简单易行。

也许由于韩国文化的长期导向，韩国的业绩考核系统的核心在于评价和开发符合公司长远利益的“整个人”。它们在评价工作业绩的同时，也评价诚实、忠诚和态度。由于组织的金字塔结构客观要求只能有少量的高级职位，因此，业绩评价才关注于真实业绩和对公司的贡献(Steers, Shin, and Ungson 1989, 21)。

下面的多国管理概要展示了日本人是如何平衡其集体主义价值和识别业绩优秀者的实用主义需要的。

多国管理概要

日本人如何平衡资历准则和业绩

日本人力资源决策（晋升、工资和奖金）的基础是职位分级制。一个人所担当的工作职位决定了其报酬，而只有资历长的人才能够担当高级职位。最近，日本公司更关注用业绩考核作为决定报酬的基础，然而，按照典型的日本方式，传统的以资历和职位为基础的体系并未被抛弃，代之的是，新的体系综合了传统的日本方式和从西方人事管理实践借鉴来的观念。据估计，报酬增加和年度奖金中有20%~50%是由业绩决定的。

然而，日本对业绩和成就的看法与西方不同，日本的考核体系同美国的业绩考核体系的意义并不相同。

Jinju koka是日本最流行和最传统的考核技术，它不仅包括对雇员产出量的估计，而且考虑了更多的附带因素，如受教育程度、沟通能力、合作能力、责任感以及工作中的尽心尽力。这种类型的“优点”同样强调性格和成果导向的业绩，并在许多方面遵循了传统的儒家价值观念。

资料来源：Based on Mroczkowski and Hanaoka 1989.

至少从美国的观念来看，业绩考核为晋升和报酬决策提供了必要的信息。下面，我们考察其他国家背景的报酬方式同美国模式的差别。

12.8 报酬

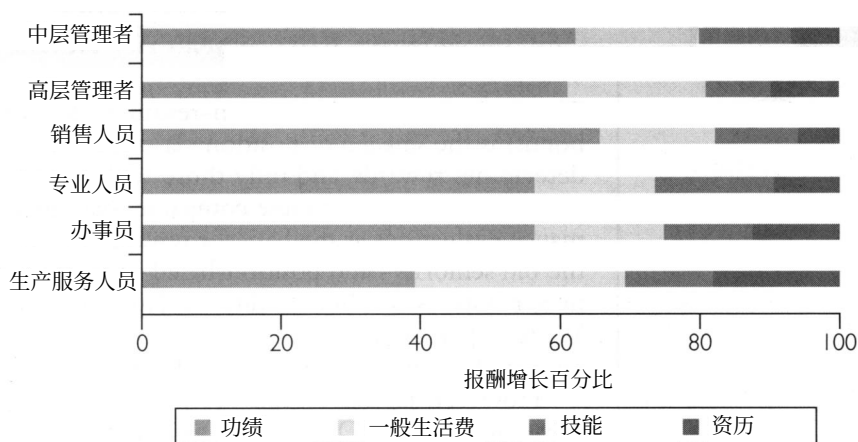
报酬包括工资和薪资、奖金等奖励手段以及退休金等福利。在国家之间和一国内的组织之间在对工人报酬的考虑上存在着广泛差异。一国的经济发展水平、文化传统、法律制度以及工会的地位都影响着报酬。且看以下这些例子：

- 在美国，带薪假平均每年10天左右。大多数公司在雇佣一年后给予雇员两周的休假。美国是对怀孕提供法律保护的最后几个发达国家之一，1993年通过了《家庭休假法案》，该法案要求雇员超过50人的雇主为雇员照顾新生儿提供长达12周的不带薪假期。

- 在丹麦，带薪假平均每月 2.5 天。怀孕休假主要是生产前的 4 周和生产后的 24 周，婴儿父母中的任何一方都可以休最后 10 周假。
- 在意大利，除带薪假外，每年还有 10 天全国性公共假期。妇女获得的怀孕休假是孩子出生前的两个月和出生后的三个月。
- 在德国，法律要求每年有最低 18 天的带薪假，但多数工人的带薪假要超出许多，平均 30 天左右。例如，在巴伐利亚州，德国工人拥有全国性的平均 6 周的假日以及巴伐利亚州的 14 个州立假日。怀孕休假为 14 周，并在此期间支付正常工资。

资料来源：Based on Arkin 1992b; Arkin 1992a; Caplan 1992; Benjamin 1993; and Langer 1993.

接下来,我们会看到一个与美国有显著差别的报酬体系,它在薪金决定中强调年龄和群体和谐因素。



资料来源：Adapted from The Bureau of National Affairs 1990, 19.

图表12-8 美国工人年薪酬增长：分别以资历、技能提高、一般生活费用增长以及功绩为基础

12.8.2 日本的报酬

与美国企业一样，日本公司在很大程度上也是根据职位等级来决定底薪的。职位都存在对技能和教育程度的要求，那些获得急需人的职位者会得到较高的工资，而奖金则取决于职位的分类。

资历对日本的报酬体系有两方面的影响。首先，除教育程度外，每个职位还有最低年龄限制。随着日本工人资历的增长，通常男性比女性更有可能晋升到更有价值的、高薪职位。其次，资历因素在报酬决定中的作用是递减的。也就是说，资历在一个人的职业生涯早期的报酬增长中的作用较大，而到了45岁以后，其作用就会大大减弱。这种体系的内在逻辑是，人们早期更需要钱，这时，购买住房和孩子教育等家庭责任也最大。到中年以后，这些责任不断下降。实际上，在职业生涯早期，婚姻状况和家庭规模影响工资和薪水是很常见的。

近来，功绩(按日本人的解释)对于报酬增长的影响要比在传统的职位资历体系下大得多。正如已经提到的，日本人对功绩的看法与西方并非完全吻合。日本人既强调工作业绩，又强调工作态度。然而，日本人事政策专家预测，功绩和成就至少将采取日本特有的方式继续对日本人的报酬和晋升产生越来越大的影响(Takahashi 1993)。图表12-9表明了今天许多日本公司所采用的工资增长的报酬形式。

日本报酬体系所受到的经济压力正日益增强，这部分是由于许多婴儿潮时代出生的大批管理人员的报酬成本正在增加，结果，使一些日本公司采取将管理报酬完全取决于功绩的“激进”做法。本田公司于1992年引入这种体系并称之为“**年俸制度(nenpo system)**”。在本田公司，不存在生活费用增长、住房津贴、家庭津贴或自动的工资增长。相反，上级注重年度业绩目标考核决定经理的工

资 (Takahashi 1993)。虽然资历仍是保持某一职位的重要因素,但是,日本人力资源管理方式的变动趋势表明,它与美国和其他西方国家的做法日益趋同。

$$\boxed{\text{个人底薪}} \times \boxed{\text{每个职位的增长百分比}} \times \boxed{\text{个人功绩增长百分比}} \times \boxed{\text{资历百分比}} = \boxed{\text{加薪}}$$

资料来源: Adapted from Mroczkowski and Hanaoka 1989.

图表12-9 日本工资增长公式

除了基于年龄、晋升和功绩的提薪外,日本报酬体系的另一个重要部分就是**奖金体系**。许多韩国公司也采用类似的体系。在通常一年两次的传统的送礼季节,雇员会得到相当于基本工资 30% 的奖金形式的收入,成功的大公司在特别好的年份可能支付的奖金高达基本工资的 100%。表面上,奖金取决于公司的业绩,它们用来激励所有雇员为公司的成功而努力工作。然而,目前一年两次的奖金已成为日本报酬体系中一个不可或缺的部分,绝大多数公司和雇员将奖金视为应得的,奖金已被纳入人们的主要消费和储蓄计划。

对于日本公司来说,奖金为报酬体系注入了一些灵活性 (Abegglen and Stalk 1985)。奖金减少了根据基本工资的一定百分比而支付的必要福利,如医疗保险。日本公司不愿意按周或月支付薪水,而更愿意在较长一段时间内将资金用于其他投资。奖金体系还将公司的很大一部分报酬转变成为可变成成本,支付给雇员的工资和薪水可根据企业的财务业绩进行调整,而不必裁员。

日本的福利体系与组织结构是完全一致的 (Kodama 1992)。政府从法规上规范了医疗保险计划,这可使日本雇员自由选择医生和医院。养老金计划在绝大多数公司也是相似的。

由于日本公司典型地在较大程度上参与工人的个人生活,所以,日本工人会得到一些在美国或其他西方国家难以想象的福利。这些福利可能包括根据家庭规模而定的住房补助、免费或以较低费用进入公司拥有的渡假胜地、取得高尔夫球俱乐部会员资格以及给予交通补助或使用公司的汽车和司机等。其中一些福利成本是相当可观的,比如高尔夫球俱乐部会员资格的费用要超过 50 万美元。图表12-10表明了与德国和美国相比这些额外福利对日本人力资源副总裁的总报酬的影响。特别要注意的是,日本经理由此取得近 3 万美元的额外收益,其中如庞大的娱乐开支预算等额外收益在美国公司中都是不允许的。

图表12-10 谁得到了什么并从何处得到 (美元)

	德 国	日 本	墨西哥	美 国
基本报酬	135 741	145 623	104 773	126 292
可变奖金	14 876	27 650	2 757	7 429
长期激励	—	—	—	27 858
总现金报酬	150 617	173 273	107 530	161 579
强制性公司分派	22 314	20 277	9 191	26 001
自愿性公司分派	9 297	16 590	11 948	13 001
额外收益	11 157	11 060	5 514	—
总的非现金报酬	42 768	47 926	26 653	39 002
总收入	193 385	221 199	134 183	200 581
收入税和其他要求扣除	(65 654)	(48 306)	(32 585)	(44 165)
净收入	127 731	172 893	101 598	156 416

注: 1. 以上数据是对1996年4月1日一位人力资源副总裁报酬的估计。

2. 基本报酬包括年度工资和其他任何报酬,包括津贴、非业绩奖金和利润分成。

3. 可变奖金是基于业绩的奖金。长期激励包括股票选择权等奖励。

4. 强制性公司分派被雇主用于雇员的社会保险(或其相当项目)和其他福利项目,自愿性公司分派包括雇主用于私人退休金基金、人寿保险和其他福利计划的支出。额外收益包括俱乐部成员资格、公司汽车和免费住在公司拥有的渡假地。

资料来源: Adapted from Bennet 1992, B6; and updated based on estimates from charts reported in Towers Perrin 1997.

12.9 深入了解多国公司的业绩评价与报酬

同招聘和选拔一样，多国公司必须使其业绩评价体系同其国际人力资源管理导向以及多国战略相匹配。例如，采用全球国际人力资源管理导向的跨国公司，可能喜欢一种适用所有经理人员的业绩评价体系，只是对东道国低层次经理及其他雇员做一些可能的调整。采用多地方（Multilocal）多地区战略和多中心国际人力资源管理政策的公司，常常遵循当地的人力资源管理习惯。国际人力资源管理以民族中心为导向的公司常常将母国人力资源的做法强加于东道国人员，而不管其反应如何。例如，即使是在美国为日本公司工作的美籍高层经理也经常报告说，他们必须适应日本母公司民族中心的人力资源管理做法。美国经理难以适应其模糊的职业生涯发展道路和低水平的专业化。进一步讲，许多为日本公司工作的美籍经理相信他们无法得到总部的管理职位。正如在美国的日立公司执行副总裁比尔·布萨德（Bill Bsand）所言：“在日本为日立公司工作的美国人很少，而且通常是处于很低的层次。”（Lancaster 1996）。

在多个国家经营的多国公司可能需要多种不同的报酬体系，特别是对东道国人员更是如此。对于每个东道国，工人的报酬水平都必须能同当地劳动力市场的工资水平相匹配，同时，报酬还必须符合当地的最低工资率。观察一下图表 12-11 所示的劳动支付率信息，就可以为多国经理估计东道国的工人成本和比较工资与薪资水平提供必要的总体数据。国家层次比较报酬的数据可从许多政府、私人和国际来源得到，而有关报酬法规的信息通常可从东道国政府获得。然而，多国经理还必须考虑到各国国内的地区差别，国内各地区的劳动成本和地区政府法规都可能有所差异。

报酬方面的国际差异受到国家之间工资率和工会状况方面巨大差异的重大影响。图表 12-11 显示了美洲、亚洲、西欧和东欧一些国家的劳动力成本，其中日本和德国是世界上劳动成本最高的国家。除印度尼西亚之外，来自世界低报酬国家的工人通常平均每周工作的时间最长。相比之下，高报酬的德国工人每周的工作时间较短，并比世界上其他国家的绝大多数工人有更多的假期。

图表12-11 一些国家和地区的劳动成本与每周工作时间

国家	按美元计的每小时平均劳动成本	每周平均工作时间
德国	27.29	32.8
日本	21.42	35.4
美国	17.10	37.4
法国	17.02	34.4
英国	13.61	36.2
中国台湾地区	5.55	41.1
墨西哥	2.61	40.3
捷克	0.60	38.0
中国	0.39	43.5
印度尼西亚	0.23	34.8

资料来源：Adapted from Benjamin 1993; U.S. Department of Labor 1995; and Gutmann 1994.

不能满足当地工资标准会导致雇佣低素质的工人，并可能恶化与东道国政府的关系。此外，在其他国家支付较低的工资还会在母国带来负面影响。例如，耐克公司的印度尼西亚供应商每天只支付给工人2.23美元，低于印尼每天2.59美元的最低工资（Business Week Online 1996a），再加上该供应商潜在虐待工人的其他一些做法，已使耐克及其他美国离岸制造商在母国因其在低工资国家虐待劳工而受到谴责。

经理和工程师的薪资水平也因国家背景而不同，图表 12-12 显示了一些国家经理和工程师的报酬水平比较。由此可以发现，美国的首席执行官（CEO）比其他国家的首席执行官处于更有利的地位，但在其他管理层次，日本经理的报酬最高。

图表12-12 一些国家经理与工程师的报酬水平比较

国家	雇 员 群 体				
	首席执行官	人力资源管理主任	生产主任	部门经理	工程师
美国	\$ 717 237	\$ 88 682	\$ 95 156	\$ 60 000	\$ 64 189
法国	479 772	96 288	104 274	78 100	70 696
英国	439 441	64 576	70 011	37 000	47 287
德国	390 933	145 354	153 357	82 050	101 749
日本	390 723	153 817	169 211	104 800	130 544
墨西哥	N/A	53 468	61 194	14 000	31 162
印度尼西亚	N/A	49 784	54 214	11 800	33 003
捷克	N/A	38 487	41 696	9 000	28 651
印度	N/A	28 083	30 037	5 600	14 494
俄罗斯	N/A	16 469	15 371	2 500	13 175

注：首席执行官的资料是1992年的，部门经理是1994年的，其他为1995年资料。

资料来源：Adapted from Bennet 1992; IMD 1996, Tables 6.09-6.12(used with permission).

如果我们考察一下像捷克共和国、印度等这类劳动成本较低的国家，就会明白为什么许多跨国公司在这些国家寻找区位优势。这些国家的儿童在数学和科学能力的跨国比较中的得分也较高，这暗示着这些国家未来会提供出色的技术工人。

然而，一些专家认为，以工资率为基础的竞争优势只是短期的。他们考察了许多在早期将竞争优势建立在高质量和低成本劳动力基础上的日本、韩国及中国台湾地区的公司。发现至少在日本和韩国，低成本的劳动力已不存在。这对多国公司意味着，当地工资率上升时，公司要么被迫保持工资的同步上涨，要么就寻找其他的低成本地区。

下一节将通过比较劳动关系而结束本章。

12.10 劳动关系的比较观点

不同国家的劳动关系形式不仅来自于文化方面的差异，而且也来自于各国劳动组织特有的历史(Poole 1986)。像早期组织工会时的技术发展水平和政府承认工会合法地位的时间等历史因素都会影响当前工会的组织和活动。一些工会的发展是出于意识形态的原因，如推翻资本主义制度，或代表一种宗教价值观；其他工会的发展可能仅仅是为了提高工资和改善工作条件。管理层对工会的看法在国家之间也不相同，明智的多国经理会认真地了解其经营所在国工会的历史、组织和意识形态。

这里分析的一个关键因素是工会的普及程度，通常称为工会会员密度。

12.10.1 工会会员密度

多国经理用来衡量在任何国家中工会对公司影响程度的一个重要指标就是**工会会员密度**。工会会员密度是指一国家参加工会的工人所占的比例。工会密度的估计值一般都是粗略的，因为一些相关报告并不考虑白领工人或职业工会。

美国的工会会员在过去30年里已经大大减少了，然而在欧洲和其他工业化国家，仍有很大比例的工人是工会会员。在主要工业化国家，工会成员平均占50% (Koretz 1990)。一些国家工会会员的密度分别为 (Arkin 1992a, 1992b; Economist 1997; U.S. Department of Labor 1993)：

- 德国：1993年估计有40%属于工会。
- 美国：在90年代中期，15.8%的非农业劳动力属于工会，而40年代初期超过35%。目前已大大下降了，1996年只有1 630万美国人加入了工会。

- 丹麦：80%以上的丹麦人加入了工会。
- 英国：大约有50%的英国工人是工会会员。

12.10.2 一些历史和制度的差异

一国工会发展初期的历史条件、工会与政府等社会机构的关系都影响着现代工会的活动。下面，我们考察一下莱恩教授（Lane 1989）观察到的德国、法国、英国和美国工会之间的差异。

于19世纪初，英国工会就伴随着以工厂为基础的主要产业的兴起而建立。在早期，这并未引起政府的重视，因此英国工会是在没有政府干预的条件下发展起来的。直到20世纪80年代，才出现许多管理劳资冲突的法律。如果工人罢工，公司和工人双方都没有任何解决冲突的法律义务，如尊重工人恢复工作的权利。根据莱恩（Lane 1989）的研究，缺乏政府干预使资方和工人之间发展成强烈的对抗关系，这种关系在现代英国社会中依然存在。莱恩认为英国的情况具有分裂的、高度冲突的特征。

也许由于德国文化更加重视规避不确定性，所以，在劳动关系方面具有更为有序的传统。在19世纪80年代中期，德国政府就承认了工会运动的合法性，并且，政府强有力的作用促使劳资双方关系较为和谐地发展。结果，现代德国的状况是一种正式的、法律化的、低冲突的情况，并由大工会和大公司进行集中的讨价还价。莱恩认为政府起到了工会和资方中间人的作用。

法国工会与英国或德国工会相比起步较晚，发展也较慢。根据莱恩的研究，法国有许多小公司，这种商业上的分割阻碍了工会的成长。在一些行业，对集体讨价权利的法律认可直到1969年才出现。

法国工人缺乏法律保护和组织工会的困难导致了高度好斗的工会的出现。法国工会常有强烈的意识形态取向。他们认为所有者和工人阶级的冲突是不可避免的，因而采取反资本主义姿态。法国意识形态的工会倾向于在同一组织内竞争夺取工会成员，这样做的后果有时对资方很有利。在很多情况下，资方只需不理睬工会。

美国在1926年以前，对工会活动几乎没有法律支持。1935年通过的《瓦格纳法案》（the Wagner Act）为工会提供了最重要的法律保护。它给予集体组织和集体讨价的权利以联邦保护。美国工会从一开始就倾向于关注面包、黄油问题，即工资、福利、工作条件。它们从未形成法国工会的意识形态取向或德国的正式的工会与资方关系。工会会员在《瓦格纳法案》之后的20世纪40年代达到顶峰。然而，随着许多传统的已组成工会的产业的衰落和美国制造业向海外转移，美国的工会力量一直在削弱。

在亚洲，组织工会有几种不同的方式。正如以后将更详细描述到的，以前好斗的日本工会已被吸收进公司组织结构之中并在很大程度上支持资方。然而，韩国工会与行业和政府的关系却更有冲突性。例如，最近的韩国劳动立法授予公司解雇工人更大的自由，这导致了学生骚乱和罢工，仅产出一项损失就超过20亿美元（Economist 1997）。然而，在新加坡这样严格控制的经济环境中，组织工会得不到什么，在1992年到1994年之间的产业争执中就没出现过损失。

不同国家的工会倾向于采取不同的组织结构，这反映了它们不同的意识形态和取向。下面，总结一下今天不同的国家工会所采取的基本组织结构。

12.10.3 工会组织结构

工会的类型和组织结构也反映了与工会发展相关的制度压力和历史传统。工会存在着以下一些主要的类型：**企业工会**（Enterprise Unions）代表一个组织内所有的人，而无论其职业和工作地点如何；**行业工会**（Craft Unions）代表来自同一职业群体的人们，如管工；**产业工会**（Industrial Unions）代表一个特定产业内的所有人，而不管其职业类型如何；**地方工会**（Local Unions）通常代表公司内的一个职业群体，但是，它们常常与更大的行业或产业工会相联系；**意识形态工会**（Ideological Unions）代表具有某种意识形态和宗教导向的所有工人；**白领或专业工会**（White-collar or professional unions）也代表特定的职业群体。工会组织结构的性质也影响到集体谈判的过程和劳工与管理双方

的总体关系。

日本企业工会同资方联系得最紧密，尽管他们不是日本现有的或曾经存在过的唯一工会，然而，在20世纪前半期，日本绝大多数激进的意识形态工会和产业工会都被解散，并由企业工会所代替。这些工会有时被批评地称为“公司工会”，因为它们与管理方有密切的联系。实际上，在日本的主要公司中，有1/6的行政人员曾经在工会做过行政人员(Abegglen and stalk 1985)。所以，工会与管理方之间密切合作，并将管理方的目标看成是自己的目标也就不令人惊奇了。

德国工会喜欢产业组织形式，有17个主要的产业工会。集体谈判一般发生在工人和雇主联合会（雇主的群体）之间。在工厂，由选举产生的**工作委员会**负责与雇主直接就工作条件进行协商；而产业工会则在国家和地区层次上协商工资。下面的多国管理概要说明了德国的工作委员会是如何被纳入管理决策中的。

多国管理概要 德国的产业民主

产业民主意味着管理层将部分传统上由管理和所有者保留的组织控制权让渡给工人。这通常称作**共同商定**，在德语中称作Mitbestimmung。

在德国，共同商定主要存在于两个层次。在工厂，工人选举工作委员会，这一群体拥有受到法律支持的某些特权。有些决策同管理层共同确定，如选拔标准；有些管理决策可以被否决，如再分配；最后，管理层必须就其他决策通知工作委员会并与之协商，如预防事故。这些权利在图表 12-13中详细列示出来。

图表12-13 德国工作委员会的决策举例和参与层次

与管理层共同商定	对管理层的投票权	咨询；或由管理层提供的信息
补偿体系	选拔标准	主要商业计划
计件工价	培训	引入新技术
工作设计	招聘	引入新设备
假期安排	遣散	财务信息
事故预防	再派遣	

资料来源：Adapted from Lane 1989, 230.

在企业层次上，德国产业民主还赋予工人出席董事会的权利，即享有与股东选举的董事同等的权利。然而，在实践中，绝大多数这种安排，包括政策，在紧张的选举中都对一些所有者和经理们有利。例如工人选出的代表之一必须是经理。

在任何情况下，工人对传统管理决策的制度化广泛参与同其他工业化国家如美国和日本相比，存在巨大的差别。

资料来源：Based on Lane 1989, 224-40.

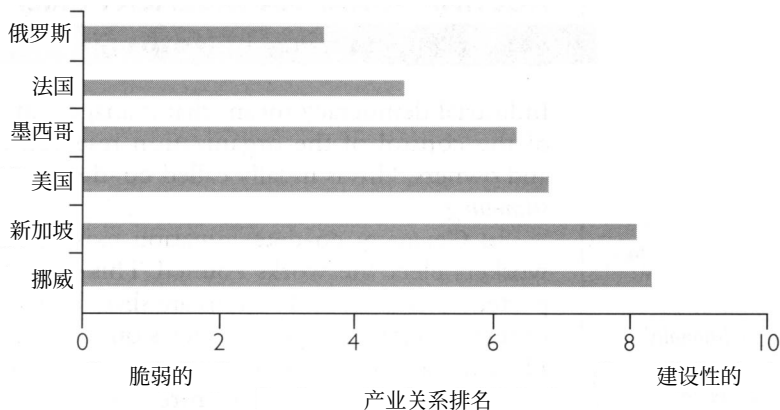
正如前面所提出的，法国工会最普遍的目标是根据意识形态组织所有的工人，这样，工会组织结构并不一定遵从产业、职业或企业的界限。相反，一个工会将代表信奉同一意识形态信仰的各类工人。任何一家公司可能有若干团体来组织工人。

地方工会仍然是美国工会的主要组织结构形式。大多数地方工会同一些行业、产业或混合的全国工会保持联系。美国大约有170个全国性工会，地方行业工会一般代表本地区的人，而当地产业工会倾向于代表工厂层次的工人。虽然大多数集体谈判是在地区层次上进行的，但在一些例子中，如汽车产业，工会试图达成公司范围内或产业范围内的协定。

12.10.4 深入了解多国公司的寻求和谐

当多国公司雇佣当地工人时，它们没有选择，只能面对当地的劳动关系实践和传统。因此，在进行与其他国家相关的战略决策时，都必须考虑与工会相处及相关劳动法的影响。看一下下面这些例子。在美国的日本公司力求避免那些以工会为友的北方各州，而选择工会活动较少的南方地区。西欧好斗的工会已使一些多国公司到捷克共和国这样的国家去寻找目标，那里不仅工资较低，而且劳动冲突似乎也很少。与此相类似，案例 12-1 说明了一些多国公司在印度是如何面对那里的工会和复杂的劳动法的挑战的。

一国劳动关系的状况仅仅是多国公司在设计国际人力资源管理政策和程序时所必须考虑的众多因素之一。然而，如同当地的工资率和工人的素质，一国劳动关系的状况也会影响区位决策。哪里是有利的区位呢？在一项国际调查中，经理们对本国经理与雇员之间关系进行了打分，调查的结果对我们有所启发，见图表 12-14。



资料来源：Adapted from IMD 1996, 6.25(used with permission).

图表12-14 谁的关系好

本章小结

本章阐述了在招聘、选拔、培训和开发、业绩考核、报酬以及劳动关系人力资源管理过程的基本国别差异，还表明了东道国的主要人力资源管理方式对多国经营的影响。

为有助于理解人力资源管理方式不同的原因，本章提出了一个国家背景影响人力资源管理方式的模型。从中可以看到，国家文化、企业文化和包括教育与法律制度在内的主要社会制度对一国主导人力资源管理方式的影响。

为说明如何将这一模型应用于不同的国家环境，本章提供了大量例证，对美国和其他国家的人力资源管理方式进行了对比。选择的比较对象通常是集体主义文化的国家，这是因为它们与高度个人主义的美国文化距离较远。这种对比的目的在于表明人力资源管理方式上的巨大差异，让读者感受到世界上多样化的人力资源管理方式。但是，对于这个问题，没有哪一章或哪本书能充分解释世界范围内存在于人力资源管理方面的差异。因此，上面的例子仅仅服务于增强多国经理对他们在人力资源管理领域任务复杂性的认识。

本章比较了美国与集体主义社会的招聘和选拔方式，美国经理习惯于采取更为公开、合法的方式；相比之下，集体主义社会的经理认为个人联系是招聘和鉴别优秀雇员的最好方法。

本章提出，对新就业的工人的培训主要取决于教育体系的制度结构。美国经理日益认识到，工

人不具备胜任复杂工作所必需的基本教育技能。德国或许拥有建立在公司、工会和政府的合作基础上的最好的技术培训体系。但是，包括经济处于转型期和发展中国家在内的许多其他国家，拥有培养具备良好的数学和科学技能的潜在工人的教育体系。

在本章的后部分，我们可以看到，管理开发方式体现了有关经理与其组织之间关系方面的文化预期。美国公司面临着一种两难困境，即一方面需要投资开发高层经理人才，但另一方面又面临着这些经理人才随后跳槽的风险。在集体主义色彩浓厚的国家文化中，如日本和韩国，经理有更大的可能留在组织内（因为他们通常的选择很少）。因此，公司在广泛投资于管理开发与培训方面可以采取长远观点。

为避免种族、性别和年龄歧视的不利法律后果，本章的讨论表明，美国的业绩评价体系一般具有正式和公开的特点；相反，在集体主义社会中，业绩评价体系倾向于非正式和较为秘密的。在美国，酬劳，特别是报酬同业绩评价的结果紧密联系在一起。在集体主义社会中，像年龄、家庭规模、对公司的忠诚和与所有者的关系对酬劳的影响通常要比业绩的影响大得多。

工资低并且人才力量雄厚的国家对绝大多数多国公司具有强大的吸引力，吸引多国公司到这些国家建立生产基地。因此，它们一般采用东道国的工资和薪金水平。但是，对其他人力资源管理活动的适应性调整程度，主要取决于多国公司的国际人力资源管理导向。通常，多中心的公司倾向让当地经理遵循当地的人力资源管理习惯。民族中心的公司则尽可能地遵循公司总部的做法，只在必要时才加以调整。采取跨国战略和全球性国际人力资源管理做法的公司倾向于发展能灵活适应各东道国的世界人力资源管理体系。

跨国公司也在世界范围内采用相似的管理开发方式，即采用不分国籍地招聘、选拔和开发最优秀人才的全球国际人力资源管理体系。相比之下，采取多中心、地区中心或民族中心国际人力资源管理导向的公司常常为东道国经理设置障碍，阻碍对东道国人员广泛的管理开发。

对于在不同的国家从事经营活动的多国公司而言，不可避免地要遇到和处理各国不同的劳动关系传统和多样性的问题。多国公司很少能够改变一国的劳动关系传统，因此，东道国劳动关系的多样性通常成为影响选择东道国的一个关键因素。

一个公司在另一个国家是建立合资企业还是开展独资经营，首先需要对当地环境中的人力资源管理方式做详尽的研究。历史、传统、文化和社会制度（教育、法律和政府体系）造就了一国独特的人力资源管理方式，并且，即使有着相似文化的国家，劳动关系也有不同的历史和传统模式。因此，一个成功的多国经理不仅要了解当地的文化，而且还要了解已发展成为东道国商业环境一部分的人力资源管理方式。



思考题

1. 描述并讨论影响一国人力资源管理行为的国家背景的主要因素。
2. 比较并对比美国和较强集体主义国家的招聘和选拔策略。讨论多国公司在美国使用集体主义方法和在集体主义文化中使用美国方法进行招聘和选拔时可能遇到的法律和文化问题。
3. 一些美国政治家呼吁在美国开发一个德国式的学徒培训体系。假如你是一位美国《幸福》杂志评选的500家多国公司的一位经理，你对这一建议做何反应？为什么？
4. 讨论对经理的永久雇佣体系的优点和缺点。讨论一下这种体系如何为除美国以外的非亚洲国家服务？
5. 你被指派在一家以前由政府拥有的东欧公司开展一个对初级经理的培训计划。你将如何着手制订课程表？为什么？
6. 比较美国和较强的集体主义国家的考核和报酬体系。讨论一下多国经理在美国用集体主义方法和在集体主义文化中使用美国方法使用这些体系可能会遇到的法律和文化问题。
7. 对比工会的不同类型并讨论每种类型对多国经理可能提出的挑战。

章后练习

多国公司区位决策中的人力资源管理因素

第一步骤：阅读下列多国问题。

你现在是设在美国的XYZ公司负责人力资源管理的副总裁。你的公司生产工业机器人用的零部件，为保持工作技能，雇员需要具备美国高中水平的阅读和数学能力。

你刚刚出去参加了一个会议，在该会上，首席执行官要求所有职能部门的副总裁准备一份关于所在国家的区位优势或劣势的报告。营销和生产副总裁将考虑诸如潜在市场的规模、原材料的供应以及供应和销售的分配渠道等问题。你的工作是考虑劳动队伍的素质，你的公司是否应决定在所在国家开展经营。你将需要编制计划，在东道建立一支劳动队伍，该队伍包括200名生产工人、10名一线经理和2名中级经理。

第二步骤：选择小组成员和国家。

指导教师将把你们分成了3~5人组成的小组，每组选择一个不同的国家作为潜在的区位。你的小组将扮演人力资源管理副总裁的角色，并将准备第一步骤所要求的报告。你的指导教师还会要求将你的工作限制在一个特定的产业。

这是一个在图书馆进行的研究项目。你的指导教师向你提供一般数据来源，你也可以使用课本中的信息。

第三步骤：准备报告。

报告可以是书面的，也可以是口头的，或二者皆有。一份典型的报告应分析可能影响本章讨论的所有人力资源管理功能的经济、文化和制度因素的内涵。下面是必须重视的一些主要问题，当然，你的指导教师还可能会指定应考虑的其他问题。

A. 经济考虑

该国与其他国家相比较的工资和薪金水平
包括妇女和青年参与的劳动队伍在内的雇佣水平
雇主提供的福利
劳动关系的特征（如工作停顿的可能性）

B. 制度状况

受过教育的工人的可获得性
政府对雇佣的干预程度，如有关工资水平、福利要求、解雇政策、法定假期及其他劳动立法。

C. 国家与企业文化

占主导地位的宗教和语言对劳动的影响
对雇员与组织关系的文化影响，如长期，家庭主导以及对较大或较小组织的偏好等。
在工会类型和劳动关系方面的传统

D. 分析

将区位定在该国的成本与效益分析
对潜在问题的解决方案
提交总裁的建议书

第四步骤：提交你的研究成果。

这个练习的口头报告需要一个半到两个小时，最终取决于你的指导教师的要求。

资料来源：Adapted from Balfour 1988-1989.

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

GE <http://www.ge.com/>
Otis Elevator Co. <http://www.otis.com/>
Unilever <http://www.unilever.com/>
Kyoto University <http://www.kyoto-su.ac-jp/>
Keio University <http://www.keio.ac.jp/index-e2.htm>
Daewoo Corp. <http://www.daewoo.com/>
Waseda University <http://www.waseda.ac-jp/>
Motorola <http://www.mot.com/>
Mercedes-Benz <http://www.mercedes.com>
Ford Corp. <http://www.ford.com/us/>

Look Here for HRM Practices for Countries throughout the World

<http://www.ilo.org> *International Labour Organization provides data on labor conditions, human rights, labor laws, and even translations of labor terms in several languages.*
<https://www.ubs.com/cgi-bin/framer.pl?research>

</eco/e-index.htm> *Union Bank of Switzerland economics research location-includes prices and earnings for cities and occupations from around the globe.*

<http://www.shrm.org/hrlink/intl.htm> *The Society for Human Resource Management's source for HR topics of all varieties.*

<http://www.worldbank.org/html/prdph/Isms/Ismshome.html> *World Bank Living Standards Measurement Survey.*

<http://www.worldbank.org/html/hcorp/contents.html> *World Development Report*

<http://stats.bls.gov> *US. Bureau of Labor Statistics.*
<http://www.rici.com> *International Career Info, Inc. (Japan and United States; bilingual).*

<http://www.imd.ch/> *The Institute for Management Development publishes a home page with extensive summaries of cross-national economic and trade data, as well as survey data on cross-national management and HRM issues.*

参 考 文 献

Abegglen, James C., and George Stalk, Jr. 1985. *Kaisha: The Japanese Corporation*. New York: Basic.

Arkin, Anat. 1992a. "Personnel management in Germany: At work in the powerhouse of Europe." *Personnel Management*, February, 32-35.

—. 1992b. "Personnel management in Denmark: The land of social welfare." *Personnel Management*, March, 32-35.

Balfour, Alan. 1988-1989. "A beginning focus for teaching international human resources administration." *Organizational Behavior Teaching Review* 13:2, 79-89.

Benjamin, Daniel. 1993. "Losing its edge: Germany is troubled by how little work its workers are doing." *Wall Street Journal*, May 6, A1, A4.

Bennet, Amanda. 1992. "Executive pay: An international survey." *Wall Street Journal*, October 12, B6.

Bondreau, John W. 1991. "Utility analysis in human resource management decision." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M. D. Dunnette and Latta M. Hough, 1111-43. 2d ed. Palo Alto: Consulting

Psychology Press.

Bureau of National Affairs. 1988. *Recruiting and Selection Procedures, Personnel Policies Forum*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, Inc. No. 46, May, 9-11.

—. 1990. *Wage and salary administration, Personnel Policies Forum Survey No. 14* 7. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, Inc., June.

Business Week Online. 1996a. "How Nike's pay stacks up." July 9, chart.

Business Week Online. 1996b. August 23, chart.

Caplan, Janice. 1992. "Personnel management in Italy: It's the climate that counts." *Personnel Management*, April, 32-35.

Cook, Mary F. 1993. *The Human Resources Yearbook 1993/1994 Edition*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

DeMente, Boye. 1988. *Korean Etiquette and Business Ethics in Business*. Lincolnwood, Ill.: NTC Business Books.

Derr, C. Brooklyn. 1987. "Managing high potential in Europe: Some crosscultural findings." *European Management Journal* 5:2, 72-80.

- Economist. 1997. "The trouble with South Korea." January 18, 59-60.
- . 1997. "Who's top?" March 29, 21-22.
- Filipezak, Bob. 1992. "What employees teach." *Training*, October, 44.
- Guttmann, M.(ed.). 1994. *Prices and Earning around the Globe*. 1994 ed. Zurich, Switzerland: Union Bank of Switzerland.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- IMD. 1996. *The World Competitiveness Yearbook 1996*. Lausanne, Switzerland: IMD.
- Jacobs, Deborah. 1990. "Japanese-American cultural clash." *New York Times*, September 9, Sec. 3, Pt. 2, 25.
- Kelly, Kevin, and Peter Burrows. 1994. "Motorola: Training for the millennium." *Business Week Online*, March 28.
- Kodama, Tomomi. 1992. "Observations on the differences and similarities in the Japanese and U.S. benefits system." *Employee Benefit Notes*, August, 1-2.
- Koretz, Gene. 1990. "Why unions thrive abroad." *Business Week*, September 10, 26.
- Kras, Eva S. 1989. *Management in Two Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Lancaster, Hal. 1996. "How you can learn to feel at home in a foreign-based firm." *Wall Street Journal*, June 4, B 1.
- Lane, Christel. 1989. *Management and Labour in Europe*. Aldershot, England: Edward Elgar.
- Langer, Steven. 1993. "The Abbott, Langer & Associates Compensation & Benefits Reports." In *The Human Resource Yearbook 1993/1994 Ed.*, edited by Mary F. Cook, 5.12-5.38. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Lee, Chris. 1992. "The budget blahs." *Training* 29:10, 31-58.
- Journal Locher, Alan H., and Kenneth S. Teel. 1988. "Appraisal trends." *Personnel Journal* 67:9, 139-45.
- Milkovich, George J., and John W. Boudreau. 1994. *Human Resource Management*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Moshavi, Sharon. 1994. "The union's iron grip on India." *Business Week Online*, August 29.
- Mroczkowski, Tomasz, and Masao Hanaoka. 1989. "Continuity and change in Japanese management." *California Management Review*, Winter, 39-52.
- Ono, Ymiko. 1992. "Japanese firms don't let master rule." *Wall Street Journal*, May 5, B1, B12.
- Poole, M. 1986. *Industrial Relations: Heritage and Adjustment*. Oxford: Oxford University Press.
- Rohlen, Thomas P. 1983. *Japan's High Schools*. Berkeley: University of California Press.
- Schlender, Brenton R. 1994. "Japan's white collar blues." *Business Week*, March 21, 97-104.
- Sherman, Arthur W. Jr., and George W. Bohlander. 1992. *Managing Human Resources*. Cincinnati: South-Western.
- Steers, Richard M., Yoo Keun Shin, and Gerardo R. Ungson. 1989. *The Chaebol: Korea's New Industrial Might*. New York: Harper Business.
- Takahashi, Shunsuke. 1993. "New trends on human resource management in Japan." In *The Human Resource Yearbook 1993/1994 Ed.*, edited by Mary F. Cook, 1.37-1.38. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Terpstra, Vern, and Kenneth David. 1991. *The Cultural Environment of International Business*. Cincinnati: South-Western.
- Towers Perrin. 1997. *Worldwide Total Remuneration: The Evolution of Global Compensation Strategies*. <http://www.towers.com/wtr/>
- U.S. Department of Labor. 1993. *Employment and Earnings, January 1993*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- . 1995. *Hourly Compensation Costs for Production Workers, June 1995*. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- Vlasic, Bill. 1997. "In Alabama, the soul of a new Mercedes?" *Business Week Online*, April 1.
- Werther, William B., and Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

第13章

多国公司的激励

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 了解不同国家的人们如何认识工作中的重要性
- 理解国家环境如何影响工作激励的基本过程
- 了解不同国家的人们如何理解工作职能
- 能够将工作激励的通用理论应用于不同的国家
- 能够在不同国家文化背景下，针对高激励潜能进行职业设计

案例13-1 在马来西亚的激励

在马来西亚Penang建立的摩托罗拉装配工厂，原来仅作为廉价劳动力的供应地，如今却具备了一支在摩托罗拉最具活力、训练有素的劳动力队伍。

摩托罗拉是如何做的呢？

马来西亚在霍夫斯泰德(Hofstede)所讲的权力范围方面是最高的，并同时拥有很高的集体主义文化传统。霍夫斯泰德预言了对领导者道义上负有责任以及接受培训和应用技能的机会都会成为激励。

摩托罗拉公司应用激励战略来塑造马来西亚的文化价值。培训的机会是非常多的，Penang的工人每年接受48小时正规培训，而在美国工作的工人仅有40小时的培训。生产工人经过两年公司提供的培训，就可以成为完全独立的技术工人，工程师可以获得免费教育，直至取得硕士学历。

工人们说他们感觉就像大家庭的成员，这种家庭的感受不仅是达成管理目标的共识，而且是对管理人员的信任。人们凝聚在致力于公司进步的口号下，如“我们是一家”。他们同时非常乐于同来自亚洲和美国的其它工厂进行竞争。

也许由于美国文化具有很浓厚的个人主义色彩，类似地，在美国工厂培养家庭情感的努力却收效甚微，而且产生了对管理的不信任感。尽管存在这种反应，摩托罗拉公司依然希望这种激励战略最终在全世界的工厂中得以贯彻实施。下面我们要讨论的激励理论表明了在不同的国家环境中，激励战略需要特殊的引导方能取得成功。

资料来源：Based on Engardio and DeGeorge 1994.

为了取得多国战略的成功，前面章节已经谈到了管理者如何进行最优的组织设计和制定最优的国际人力资源管理政策。然而，最优的战略、最优的组织设计以及最优的人力资源等管理政策都不能确保成功。多国公司的管理者必须懂得如何激励和领导处于不同的文化背景并对工作怀有不同期望的各国员工。因此，本章围绕多国企业的激励问题展开论述。下一章将在理解激励理论的基础上，阐述多国环境下领导方式的选择。

所有的领导者都必须激励他们的下属完成组织的目标，但是，正如前面的案例13-1所示，不同文化环境下的“商业技巧”不同。摩托罗拉发现在马来西亚实施的成功战略在美国工厂实施却遇到了问题。作为一个跨国公司，摩托罗拉同其他跨国公司一样，在对来自不同文化背景下的员工的激励问题方面面临着艰巨的任务。为了提供必要的背景来理解如何激励跨国组织的员工，本章回顾一下在工作价值和工作意义上的国别差异，讨论有关激励的主要理论以及跨国公司在这方面的应用。另外，回顾一下美国和欧洲关于职业设计和产生高水平激励的一些观点。

13.1 工作价值和工作意义

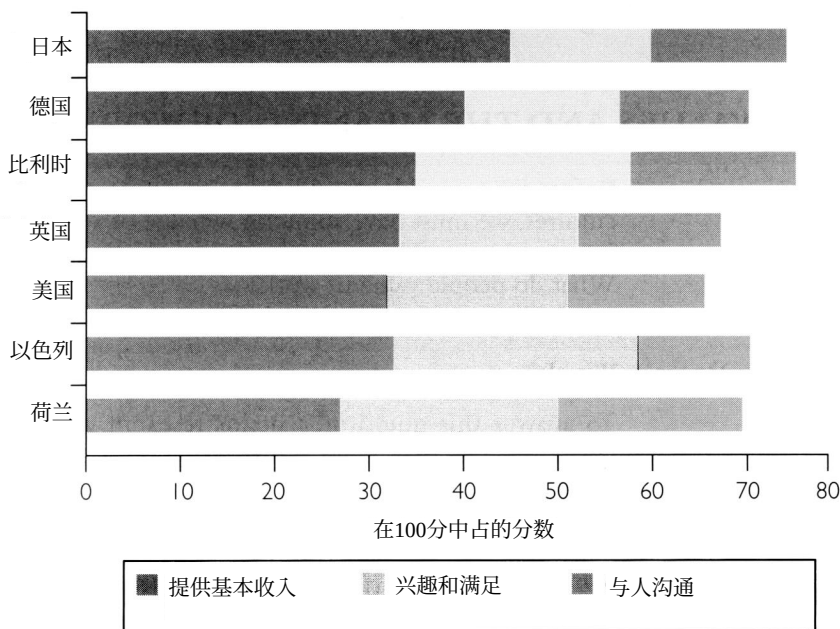
在我们理解如何激励和领导来自不同文化背景的人们之前，我们一定有一些关于来自不同社会的人们对工作意义认识的一些知识。有两个基本的问题需要回答：人们为什么工作？人们在工作中的价值是什么？

13.1.1 人们为什么工作

为了回答这个问题，进行了一项名为“工作意义”(MOW)的主要调查课题研究，调查了来自几个国家的8000名员工。该项目研究了不同职业的员工：专业的、管理的、牧师的、服务的以及生产领域的员工(Meaning of Work International Research Team 1987)。

MOW调查组要求人们回答最重要成果或**工作职能**，希望找出不同国家的人们对工作的不同理

由。为了回答这些问题，每个人给出总分为 100 分，分为几种可能的工作职能。MOW 调查人员要求每个人可以给出他（或她）认为最重要的工作职能的最多的分数。如图表 13-1 所示，在所调查的国家中，三种主要的工作职能占了大约 70% 的分数。首先，人们认为工作提供了最基本的收入来源；其次，人们认为工作提供了一种有趣的活动以及与他人沟通的机会。



资料来源：Adapted from Meaning of Work International Research Team 1987.

图表13-1 在7个国家工作主要职能的排序

虽然这些工作职能在这些国家的排序相对来说是一致的，但是，这些不同国家的人们并没有为这些工作职能分配相同程度的重要性。例如，日本人认为工作的基本职能的重要作用几乎相当于德国的两倍，以色列人认为工作在提供满足和兴趣的重要性方面高于所调查的其他国家的人们。MOW研究的结论表明：不同国家的人们认为工作大致提供基本相似的职能。但是，不同国家在工作职能的绝对权重(如日本人在工作提供经济需要方面几乎是德国人的两倍)和同一国家在工作职能的相对权重(如德国人在三个列出的工作职能分配上非常相似)上是不同的。结果，多国公司的管理者在精心制定他们的激励战略时，不能假定那些不同国家的人们关于人们为什么工作持有相同的信念。

13.1.2 人们认为工作的价值是什么

除了工作职能，工作意义的另一个重要概念就是**工作中心性**。MOW工作组定义工作中心性为：一个人在其一生中任何给定的时间内工作总体的重要程度。工作中心性显示了一个人的一生中同其他活动，包括闲暇、家庭、社团和宗教相比之下的，工作的重要性。图表 13-2表示了7个国家的工作中心性的差别。显然，在日本人的生活中工作具有支配地位。



多国管理概要

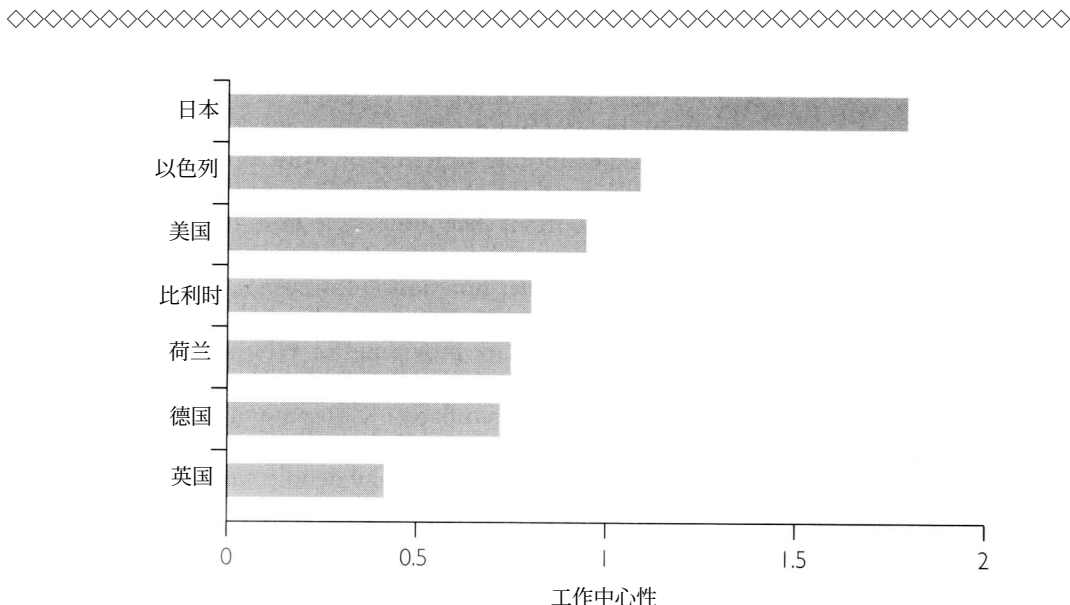
Karoushi —— 因超额工作而突然死亡

日本人的词汇“Karoushi”，翻译成英文就是“因超额工作而突然死亡”。正如我们从第12章看到的那样，日本比大多数其他国家的人工作时间更长，他们的工作中心性的得分也是最高的。

对工作这种心理上和时间上的责任感可能在一定程度上解释了日本经济的奇迹。然而，一些迹

象表明利益是以生理和心理上的成本为代价的。许多曾经带领日本走过成长期的管理者到了中年后，他们为长期的工作和其他一些日本人的商业活动（下班后和同事长时间地饮酒和吸烟）付出了代价。早期证据表明，与工作相关的压力造成的死亡率在上升。

资料来源：Based in part on Tubbs 1993.



资料来源：Adapted from Meaning of Work International Research Team 1987.

图表13-2 7个国家在工作中心性上的差异

较高水平的工作中心性也和该国国内平均每周的工作小时数密切相关（参见第 12 章有关人力资源管理的国别差异的比较数据），那些工作中心性高的国家的人们通常工作时间更长。例如，日本员工比其他工业化国家的相当级别的工作人员投入更多的工作时间。

高水平的工作中心性会造就献身事业的员工和高效率的组织。然而，正如上面多国管理概要所示，高水平的工作中心性对员工也有其不利的一面。

除了考察工作中心性和工作职能之外，MOW也研究了不同国家的员工在工作目的上的重要性。**工作重要性**这一思想和刚刚讨论的工作职能的思想之间的联系非常密切。但是，有关工作职能的价值问题反映了人们为什么工作的社会准则；相反地，工作目的的重要性则反映了有关人们希望从工作中得到什么这一其他目的的社会准则。

MOW调查组要求员工回答他们的工作使其在工作中达到不同的目的是如何的重要。调查人员考虑了几个目的,但其中有5个目的在人们的回答中占据主要地位,与他们的国籍无关,包括丰厚的薪金、工作兴趣(人们真正喜爱的工作)、良好的工作保证、和谐的人际关系和自主权(人们自己决定如何做工作)。

正如我们从图表 13-3 所看到的，在大多数国家工作目的的重要性中工作兴趣占主要地位。也就是说，更多的人认为工作兴趣的价值高于其他潜在报酬的价值，例如，高于薪金和工作保障。但这一模式并非对所有国家都适合，对于德国人来说，丰厚的薪金更为重要。另外，每一个国家对工作兴趣的价值安排是不同的，比利时最高，而以色列最低。

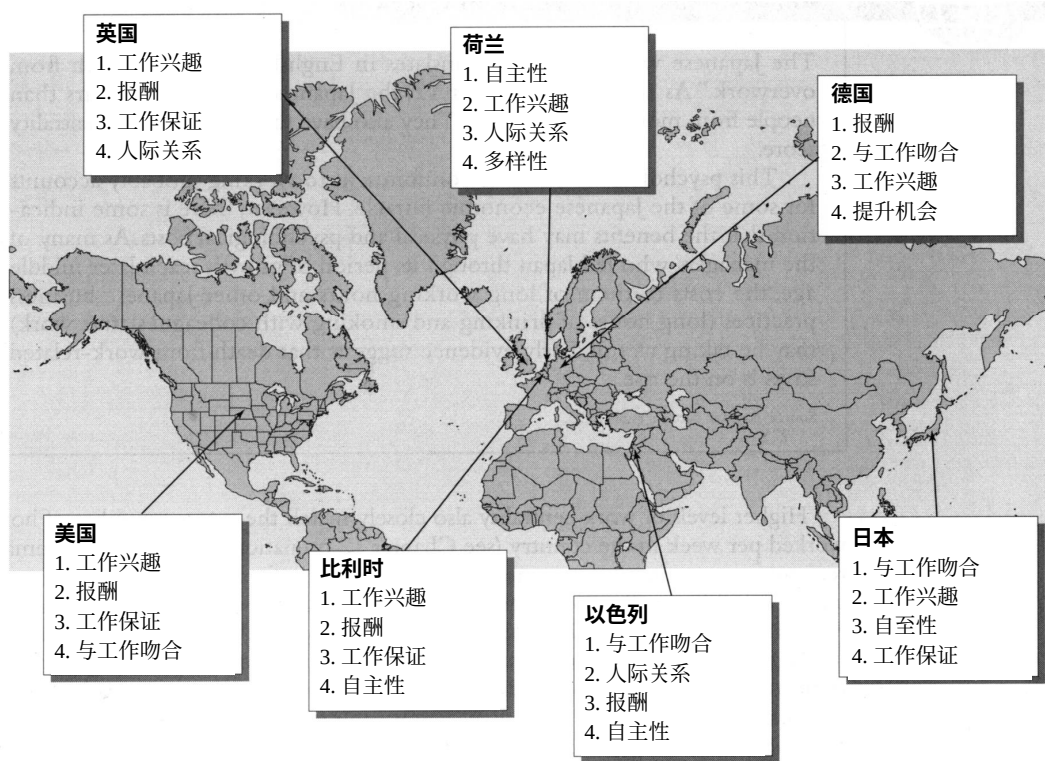
有关工作目的的研究给了我们一个初步的、不同国家环境中工作价值差别的描述。它阐明了如下结论：

- 在一些社会中，工作非常重要而且占用了一个人一生中的大部分时间。在这种社会的人们愿

意工作较长时间，同时有一种在工作中取得成功的强烈的责任要求。

- 所有的人都希望从工作中获取一定的益处。不考虑国家因素，金钱是一种必需品，但并不充分。其他方面的激励以及从工作中获得实际利益也许具有更高的优先级。从国家角度考虑，人们的工作目的是不尽相同的。
- 成功的多国公司激励战略的第一个要点是，理解国家之间在工作职能、工作中心性和工作目的的优先级的差异。

多国管理者必须理解不同国家的人们通常拥有不同的工作目的和工作原因。但是，即使这些知识是很重要的，这些知识足以激励和管理多国公司的劳动力取得成功吗？很可能不会。出于激励目的而运用有关工作态度的国别差异的知识时，一名多国管理者也需要懂得多国环境下的基本的激励原理。为了你能得到这些背景知识，下一部分回顾一下基本的工作激励过程、工作激励的流行理论以及多国环境下工作激励理论的应用。



资料来源：Adapted from Harpaz 1990, 75-90, Table 2; and Greenberg and Baron 1995, 128.

图表13-3 7个国家主要工作目标的排序

13.2 工作激励和国家环境

13.2.1 基本的激励过程

为什么有些人设定更为艰巨的目标并且为取得目标的成功而投入更多的精力呢？为什么有些学生致力于取得“A”成绩，而其他学生仅满足于取得“C”呢？为什么一些员工寻找更为艰巨的任务并努力工作，而不计较薪水并不高呢？这些问题引出了激励的问题。

激励涉及到所有的管理者。管理者要激励其下属完成组织目标，为了取得这一目标的成功，管理者选择鼓励(例如薪金、晋升和认可)与惩罚(如降低薪水)以及工作设计(例如简单或复杂的任务)等措施，这些选择取决于管理者关于如何激励人们的假设和知识。例如，如果一个管理者认为其下属工作仅是为了满足自己和家人吃饭穿衣的基本需要，她就会采用工资和奖金作为它的主要激励手段。相反地，如果一个管理者认为人们工作是为了做好一项富有挑战性的工作并从中获得满足，他就会分配下属复杂的、多样的和有趣的任务。管理者通常对那些帮助组织完成目标的人给予正面的反应(如晋升)；而对于那些没有帮助组织完成目标的人则给予负面的反应(如不良的评价)。

图表13-4左边描绘了大多数专家解释工作激励的心理过程，这些心理过程简要解释如下。



资料来源：Adapted from Hellriegel, Slocum, and Woodman 1989. 144; and Kanungo and Wright 1983.

图表13-4 基本的工作激励过程与国家环境

心理学家认为**激励**以一种导致直接目的的行为的心理过程来满足人类的的需要。虽然不同的文化群体、个人的需要不同，但所有人都致力于满足需要。**需要**是在缺乏它的时候，人们的一种感受。需要有时非常基本，比如一个人由于饥饿而要吃饭；需要也许较为复杂，例如一个人无论如何都努力去做最优的这样一种需要。为了满足饥饿的需要，就会工作挣钱来购买食物；为了满足成就感需要，你会每天练习滑冰，去实现最终成为一名奥林匹克冠军的目标。在每一种情况下，一个人使用**直接的目的行为**（工作或培训）去满足未完成或未满足的需要（例如饥饿和取得成就的需要）。直接目的行为是人们用以满足一个需求时所采取的行为。

虽然满足需要是人类动机的一般条件，但人们是通过工作来满足许多需要的。例如，对大多数人而言，工作是提供食物和住所的必要条件。除此之外，正如你从工作意义研究中所看到的那样，通过工作人们可以从事自己感兴趣的事情以及发展同他人的人际关系。许多工作激励理论基于一个基本的假定，即如果人们在工作中能够获得更多的满足，那么他们就会更加努力工作。

因为大多数直接目的行为发生在社会环境中，激励比满足需要的范围更广。也就是说，当我们

所做的事情影响他人时，人们就会对我们的所作所为产生正面或负面的反应。在强化理论中，我们将这些反应称为强化或惩罚。强化是指一个人的行为结果鼓励该人继续此行为；惩罚是指一个人的行为结果阻止该人继续此行为。在工作情况下，例如，管理者采用**强化**（如奖金）去鼓励特定行为，比如每天更多的产出。管理者也采用**惩罚**（如扣工资）阻止工作缺勤的行为。在他们的工作是否满足需要和管理者对他们的工作行为的反应的基础之上，员工们将对工作投入更多或更少的努力，感觉是否满足，或者决定继续供职还是离开该组织。

13.2.2 国家环境和工作激励：简要介绍

虽说所有人都有一定的基本需要（如对食物和住所的需要），但是国家环境（文化和社会制度）影响到激励过程的每一步。图表 13-4 的右边列出了国家环境对工作激励过程的影响。每个方框表示了两个例子，一个例子表示国家文化对激励过程的影响；另一个例子表示社会制度对激励过程的影响。更多的解释和例子如下。

文化价值和准则以及所提供支持的社会制度影响着人们总的工作和选择的优先性，以及人们希望从工作中获得不同类型的满足。例如，早期教育和孩童时代的游戏鼓励人们在集体社会中发展一种属于群体的满足感。国家环境也帮助人们界定何种工作行为是提供满足需要的正当行为。例如，在日本这样的国家中，工作是一个人的社会地位和自我形象的核心，寻找在一家最大且声望最高的公司的工作是个人成就感的满足。

国家环境因素影响着工作中的直接目的行为的反应。例如，如果一名日本员工夸大她的业绩，她很可能受到工作群体的制裁。日本有一句谚语：“突出的钉子先被钉下去”。最后，国家文化和社会制度也同样影响着员工期望从组织中获得满足水平，以及如何约束组织内的员工以完成组织的目标。例如，在那些员工富有组织性和战斗力的国家，反对提高工作效率被认为是合法的。

对工作激励与国家环境影响的简单回顾，仅仅是对多国经理在激励国家员工方面所面临的复杂情况的一个介绍。下面，为了探讨更深层次的不同文化背景对激励的挑战，本章将展开工作激励的基本模式。在下面的部分你将看到：（1）回顾几种有助于进一步理解工作激励过程的激励理论；（2）回顾一下国家环境如何影响每一种激励理论的应用，以及如何应用这些理论。

13.3 多国条件下的工作激励理论

为什么我们需要工作激励理论呢？工作激励理论试图说明如何在工作环境中应用基本的距离过程。管理者能够应用激励理论去开发激励员工工作的系统方法。存在两种基本类型的激励理论：**需要理论**和**过程理论**。下面部分总结一下有关激励的主要的需要理论，同其他的激励理论相比，需要理论在国际上应用最广。后面部分将研究过程理论。

13.3.1 激励的需要理论

需要理论基于人们在工作中能够满足基本需要的假定之下，也就是激励人们去工作的两个主要方面是：一方面他们的工作可以满足诸如购买食物和住所的基本需要；另一方面可以满足有关个人成长的更高层次的需要。

有4种有关激励的需要理论，它们是马斯洛的需要层次理论、ERG理论、激励—保健理论和成就激励理论。在考察多国公司应用激励的需要理论之前，这部分先简单回顾一下各种理论。你会在组织行为学的教材章节中找到有关激励的这部分和其他理论的论述。

图表13-5给出了四种需要理论的总结和对比，同时也给出了满足这种需要理论的工作特征。

图表13-5 激励的需要理论

需要满意的工作来源	马斯洛的需要层次	ERG理论	激励—保健理论	成就激励
进步				
能力的运用			激励因素	
有意义的工作	自我实现		• 进步	成就的需要
成就		成长	• 成长	
工作兴趣			• 成就	
认可				权力的需要
影响	尊重			
尊重				
工友支持				社交需要
上级支持	社交	关系		
社会交往			保健因素	
工作条件			工作条件	
奖励	安全		工作保障	
安全		生存	薪金	
底薪	生理			

资料来源：Adapted from Daft 1991; Gordon 1987, 92; and Hellriegel, Slocum and Woodman 1989, 158.

1. 马斯洛的需要层次理论

心理学家亚伯拉罕·马斯洛 (Abraham Maslow)在1970年提出了几乎是最著名的激励的需要理论。**需要层次**理论指出人类有五种基本类型的需要：生理需要、安全需要、社交要求、尊重需要和自我实现的需要。生理需要包括对水、食物、空气和住所的基本生存条件的需要；安全需要包括对安全的需要、对痛苦和威胁生存环境的逃避的需要。社交需要包括被爱、友情和归宿人类群体的需要。尊重需要核心包括被尊重、被别人认可和体现自我价值的需要；自我实现的需要是马斯洛理论的最高层次的需要，反映了最大化个人成就的需要。

马斯洛认为五种基本需要遵从由低层次的或基本的需要到较高层次需要的关系。首先，人们要满足较低层次的需要，诸如对食物和住所的生理需要。当满足了他们较低层次的需要后，人们就要满足较高层次的需要，比如对尊重的需要。根据马斯洛的理论，一旦一种需要得到满足，那么就不再产生激励作用。因此说，假如基本报酬对生存来说已经足够，就将会失去激励的价值。现在关于马斯洛理论的观点是：在存在两种分别表示较高和较低层次的需要时，需要层次不是依次起作用的。进一步讲，并不要求一个国家的现有工作提供满足全部各层次需要的活动。

2. 艾德佛的ERG理论

克雷·艾德佛 (Clay Alderfer)于1972年提出了**ERG理论**，该理论只包含简单的需要层次（参见图表13-5，同马斯洛理论对比）。这些需要包括成长需要、关系需要和生存需要。成长需要类似于马斯洛的自我实现和尊重需要。当给予个人成长机会时，比如运用个人的创造力，那么工作就富有激励。关系需要类似于马斯洛的社交需要，通过从工作群体中获得支持来满足关系需要。生存需要是较低层次的需要，它代表了最基本的生存需要。

在ERG理论中，需要受挫会激励满足这种需要的行为。另外，若一个人不能满足较高层次的需要，他（或她）将寻求满足较低层次的需要。例如，工作中无法满足成长的需要，关系需要的满足就会成为首要的激励因素。

3. 激励-保健理论

该理论由弗雷德里克·赫兹伯格 (Frederick Herzberg)提出。**激励-保健理论**假定工作有两种基本属性：激励因素和保健因素。激励因素包括具有使人们满足较高层次需要的工作特性。例如，一项富有挑战性的工作会满足他（或她）对高层次成就的需要。保健因素包括具有使人们满足较低层

次需要的工作特性。比如，良好的收益和工作条件可以满足安全的需要。

激励因素产生于人们对所从事的工作的满足感和现实的工作，保健因素以工作发生的环境为中心。因此，比如，能使你发挥能力的工作就是激励因素。然而，你的桌子大小和办公室的色调就是保健因素。同其他的激励理论不同，要假定满足任何类型的需要方能产生激励，赫兹伯格认为在工作中满足低层次需要（如保健因素）带来的是人们对激励的中立态度。为了克服对工作仅仅是中立反应的状况，管理者必须在工作环境中建立激励（例如提供有兴趣的工作）。因此，只有满足较高层次需要的机会方能提高激励。

4. 成就-激励理论

心理学家大卫·麦克兰德 (David McClelland) 于1961年提出了作为基本激励的三种关键需要，包括成就、社交和权力的需要。然而，麦克兰德大部分有影响的工作集中在成就激励。**成就-激励理论**指出，一些人（在美国约占10%）有赢得竞争地位和超出杰出水平的需要，高成就激励的人倾向于设计自己的目标。他们寻找富有挑战性的环境，但回避那些他们感觉难度大的目标。由于他们倾向于获得目标的成功，高成就者渴望更快的反馈。他们想要知道自己在取得成功的过程中，每一步的业绩如何。

麦克兰德认为，成就激励早在儿童时期就存在，他还认为不同文化背景下具有不同的成就激励水平。一些证据支持了麦克兰德关于不同文化条件下存在不同水平的成就激励的论点。但是，并没有明确的论据表明是否更高的成就激励的国家的人们拥有更好的经济业绩。

案例13-2 在东欧寻求正确的需要——工作安全性还是较高的报酬

接管一家波兰的前国有公司：阿哈斯顿-法科普，使其成为在造纸和电力设备行业中富有活力和竞争力的公司是一项挑战。公司里的士气和销售额都很低，新的管理人员寻求改善这种状况的方法。第一种尝试就是提供具有诱惑力的报酬，但并没有效果。

随着工人们涌入市场经济大潮，阿哈斯顿-法科普的员工不仅仅有对金钱的需要。他们首先关心的是保住工作，当被告之若完成了销售和生产品标，他们的工作就有保证的时候，工人们就会对提高销售和生产品标产生正面反应。看来因转向市场经济带来的焦虑使得保住一份工作比发奖金更重要。咨询人员建议俄罗斯、斯洛文尼亚和车臣共和国的公司也可采用这一激励方法。

资料来源：Based on Jacob 1995.

5. 需求和国家环境

不同国家的人们从工作中获取满足的需要兼具相似性和差异性。跨越不同文化的需要具有相似性是由于人们趋向于将群体需要变为相似的群和组。也就是说，不考虑国家背景，人们认为他们的工作相关需要是按与受需要激励理论激励的广大群体相一致来划分的。

然而，国家群组在人们如何看待从工作中获取满足的需要上存在两种方式的差异。首先，不同国家的人们对满足工作的需要并未赋予相同的优先级。例如，如图表 13-6所示，匈牙利人认为通过更高的基本工资来满足生理上需要的优先级高。这对其他国家如中国、荷兰的人们并不适用。其次，即使不同国家的人们具有相似的需要，这些不同国家的人也并不认为这些满足需要的重要程度是一样的。例如一家跨国公司发现有兴趣的工作（某些满足成长需要的工作）对日本、英国和比利时的工人来说，是最重要的工作目标。而且，有兴趣的工作对比利时工人比对日本和英国的工人来说，相对更重要一些。

多国公司管理者能用满足需要作为激励手段吗？是的。如果多国公司管理人员考虑到一个国家里的人们在寻求工作满足时的特殊需要，那么，满足需要可以作为激励手段。考虑上面的案例 13-2，该案例说的是一家公司是如何提高激励水平来将组织目标和当地员工的需要联系起来的。

图表13-6 7个国家与工作相关的满足需要来源的重要性排序

与工作相关的满足来源	中国	德国	荷兰	匈牙利	以色列	韩国	美国
自我实现需要							
• 进步	M	M	H	L	H	H	H
• 能力运用	H	H	H	H	M	H	H
• 有意义的工作	M	H	M	M	M	M	M
• 成就	#1	M	H	H	#1	#1	H
• 工作兴趣	H	#1	#1	H	H	H	#1
尊重需要							
• 认可	M	L	M	H	M	M	M
• 影响	M	L	M	L	L	L	L
• 尊重	H	M	M	M	H	L	H
社交需要							
• 工友支持	M	H	H	M	M	H	L
• 上级支持	M	H	M	#1	H	H	M
• 交流	L	L	M	M	L	L	L
安全需要							
• 工作条件	L	L	L	M	L	M	L
• 奖励	L	H	L	M	M	M	M
• 保障	L	H	M	M	L	H	M
生理需要							
• 底薪	L	M	L	H	M	M	L

注：H=上三位；M=中三位；L=下三位；#1=最高等级。

资料来源：Adapted from Elizur et al. 1991, Table 4.

多国公司管理者期望从不同国家找到哪些满足需要的差异呢？图表 13-6给出了一个最近的研究报告，说明不同国家的人们给予满足需要的相关工作来源以不同的优先级。图中将满足需要的相关工作来源分为三个级别：高(H)是最高级，中(M)是中级，低(L)是最低级。图表 13-6给出了以马斯洛需求层次形式表示的满足需要的相关工作来源。为了能参考其他需要理论，参见图表 13-5给出的马斯洛需要层次理论和其他需要理论的关系。

如图表13-6所示，不同国家的人们并不一定按需要理论来给满足工作需要的来源确定优先级。例如，虽然大部分需要理论认为在不考虑国家背景的情况下，较高需要（如自我实现的需要）应该更为重要。但是，许多满足自我实现需要的相关工作来源只有中等程度的重要性。只有有兴趣的工作对7个国家都是最高级别。在所有需要层次上都有满足工作需要的最高级别。例如，在德国，也许是由于社会制度对劳动的支持，满足安全和社会的工作特征和满足自我实现需要的工作特征同样重要。

一个多国公司管理者如何设想在那些缺乏信息的国家里存在需要的差异呢？许多多国公司管理者工作在新兴的或前国家控制的经济范围中，在那些关于员工对待工作的通常态度方面几乎是无信息可寻。老练的多国公司管理者必须预见基于文化标准和价值制度条件下的员工的需要。霍夫斯蒂德的工作对多国公司管理者如何去做这方面的工作提供了一些启示。

图表13-7说明了霍夫斯蒂德的不同类型国家文化下的激励因素。霍夫斯蒂德的工作指出了在很高的个人主义文化中，重点满足工作的高层需要，效果会更好。另外，他告诫由杰出人物制定行政规范来控制的高权力国家，满足需要并不产生激励。然而，本章开始的案例 13-1给出了一家美国公司如何在一个最高权力范围和集权国家中成功地激励员工的例子。摩托罗拉发现在家庭风格的组织文化中，开发技能过程中满足成长需要和社交需要的机会反而较好。

• 文化条件：

高权力范围

• 工作激励尺度：

遵从标准和规则

满足领导人道义上的职责

• 举例国家：

墨西哥

• 文化条件：

高个人主义

• 工作激励尺度：

自由

有挑战性的工作

提升

• 举例国家：

美国

• 文化条件：

高回避不确定性

• 工作激励尺度：

安全

组织层次清晰

• 举例国家：

比利时

• 文化条件：

大男子主义

• 工作激励尺度：

报酬

培训机会

成就

• 举例国家：

日本

资料来源：Adapted from Hofstede 1991.

图表13-7 霍夫斯蒂德度量国家文化和工作激励的尺度

6. 在多国环境中应用需要理论

在国际条件下应用激励的需要理论应该考虑如下一些要点：

- 认识在国家或当地文化下工作的基本职能。在那些不以工作为中心的地方，人们从工作以外获得满足，限制了满足需要作为激励手段的应用。
- 认识在国家或当地文化下工人们认为最重要的需要。本章阐明的论据表明，在考虑国家环境下，需要的优先级是不同的。管理者应识别在工作中存在的潜在的满足需要的不同文化差异，重点提供满足这些需要的工作。
- 对同样的需要，满足需要的来源可能不同。即使不同文化的人们拥有相同的需要，他们也会发现在工作中获得满足的不同来源。例如，不同文化的人们会认为有兴趣的工作最重要，但是，他们对什么是有兴趣的工作却持有大相径庭的观念。霍夫斯蒂德的工作指出了在以个人主义和权力范围为国家文化的重要尺度的条件下，应该如何影响人们从工作中获得需要的满足。
- 理解满足需要的现有工作的局限性。满足较高层次需要在大多数非工业化国家是可行的，但这并不适用于发展中国家。现有的工作也许仅仅提供了满足基本的生存需要的条件。

为了提高东道国工人的激励水平或者解决其他一些激励方面的问题，多国管理者应超越需要理论，同时考虑激励的其他途径。下面，本章提出激励的另外一些理论论述，以及它们在多国环境中的应用。

13.3.2 激励的过程和强化理论

在这一部分，我们简要回顾一下激励的过程理论，著名的有期望值理论、公平理论和目标设定理论。过程理论比需要理论更为复杂。它们认为激励产生于需要和价值同个人对工作环境信仰的结合。除了流行的过程理论，这部分还谈及强化理论及其在多国环境的应用。这些激励方法比需要理论在国家环境中的应用要少得多。但是，我们可以就如何将这些远景工作应用于不同国家环境中取得一些尝试性的结论。为了获得这些理论的完整论述，同学们可以参考现在的组织行为学教材。

1. 期望值理论

(1) 概述

维克多·弗隆(Victor Vroom 1964)年提出了比简单的满足需要更为复杂的激励观点。这一理论

及其后来的变形就是**期望值理论**。组成期望值理论的三个要素是：期望值、成效值和关联值。该理论通常用下面的等式表示：

$$\text{激励} = \text{期望值} \times \text{成效值} \times \text{关联值}$$

期望值是他（或她）的努力会取得某种成果的个人信念。例如，当你相信一个星期的努力学习会带来高分时，这种情况下你就有一个很高的期望值。成效值是指努力结果的价值。例如，一个学生会认为周末呆在学校里比滑雪的乐趣的价值要高。关联值指的是早期工作努力的结果和后来工作努力的结果之间的联系。例如，继续以分数作比方，关联值是指一次的学习成果（如依次测验分数）同后来的结果（如一学期的最终分数）之间的联系。如果测验分数仅占最后分数的百分之一，那么关联值就会很低。也就是说，一个人怎么会对最终分数影响甚微的一次非常小的测验花费功夫呢？

因此，依据期望值理论，激励远远超出了人们赋予工作成果的价值。努力是否会取得成功以及努力的结果是否会最终带来有价值的产出，人们在这些问题上的观念也会产生一定的作用。

有人提出，期望理论最适合作为确定员工为什么受到激励和未受到激励的判断工具（Gordon 1996, 136）。管理人员必须考虑三个问题，首先，工人们是否相信其努力将会带来工作上的成功业绩？其次，工人们是否相信其目前在某些工作上的成功（如一周无次品）将会使其成功地取得某些有价值的结果（如得到晋升）？第三，雇员们是否看重其努力工作的产出？

(2) 在多国环境下应用期望值理论

将期望值理论应用于多国公司存在着两个关键问题。首先是识别在特定的国家和当地文化环境中人们看重哪方面的结果，也就是说，多国公司经理必须发现和运用那些对员工具有积极效果的奖励。其次，就是发现在文化上适合说服雇员的方式，使他们相信其努力将会达到所希望的目的。

在本章的案例 13-2 中，我们看到了来自前东欧国家的工人将工作保障置于比取得奖金更重要的位置。当来自芬兰母公司的经理认识到这一点时，他们就以在工作保障（工人的最终目标）上的承诺来换取工人更努力地提高生产率。正如期望理论所预言的，当工人们坚信其努力将会达到对他们十分重要的工作保障目标时，对他们的激励就会得以强化。

2. 公平理论

(1) 概述

公平理论的核心在于人们预期工作上的努力将会得到公平的回报。人们从工作中获得的回报一般包括报酬、福利、认可、职位津贴和声望等。按照这一理论，人们投入工作的“努力”不仅包括工作的质量和数量，还包括其年龄、受教育程度、资历和社会地位等（Adams 1963）。

公平理论假定人们对于投入/产出（努力/回报）的计算公式不存在任何绝对的标准。相反，人们感受回报的公平是基于同他人的对比。例如，如果两个人拥有同样的经验，做同样的工作，但报酬却不相同，那么一个人就处于高报酬不公平，而另一个人则处于低报酬不公平。公平理论指出，那些认为自己处于低报酬水平的员工就会减少其对公司的贡献（更长时间的休假）；而处于高报酬不公平下的员工至少会在短期内增加其投入。

(2) 在多国环境下应用公平理论

在各国条件下应用公平理论的首要问题就是考虑在一个社会公平标准的重要性。当其他标准对人们来说比公平标准更重要时，那么，基于公平标准而建立的报酬体系就会产生激励效果。

心理学家区分了三种在不同文化环境下应用的分配报酬原理，即公平原理（基于贡献）、平均原理（基于报酬平均分配）和需要原理（基于个人需要）。最近对这三种报酬分配原理的跨国报告的考察表明：

- 在个人主义文化中盛行公平标准。具体而言，美国的如奖金报酬、目标管理和大多数美国业绩评价系统的管理实践中采用公平标准。报酬是根据业绩的，努力工作就能得到好的报酬。相比之下，在一些社会中，地位取决于群体成员而不是个人成就，基于业绩的报酬是没有意义的，地位高的群体在不考虑其业绩水平的情况下，期望得到较高的报酬。
- 在集体主义文化中，平均标准比公平标准盛行。在平均意识很强的社会中，至少对群体和团队的成员来说，群组成员更欢迎平均报酬。例如，一项有关以色列公司的研究表明，40%的工人认为奖金体制是不公平的，即使因此而增加他们的收入。他们建议公平报酬应贴近群体

而不是个人。

- 在一定条件下需要原理比公平原理盛行。一项研究表明，印度的管理者宁愿选择基于需要报酬，而不是基于平均和公平的报酬。特定的集体主义文化赋予人们需要的价值高于个人贡献价值的观念。

多国管理概要介绍了另外一个例子，讲的是如何设立 CEO 的报酬水准来反映欧洲和美国在报酬公平上的差别。概要指出，当考虑实施报酬的公平和合理性时，不同的文化和制度传统会产生冲突。

多国管理概要

何谓CEO薪金的“公平”——欧洲人与全球同业的竞争

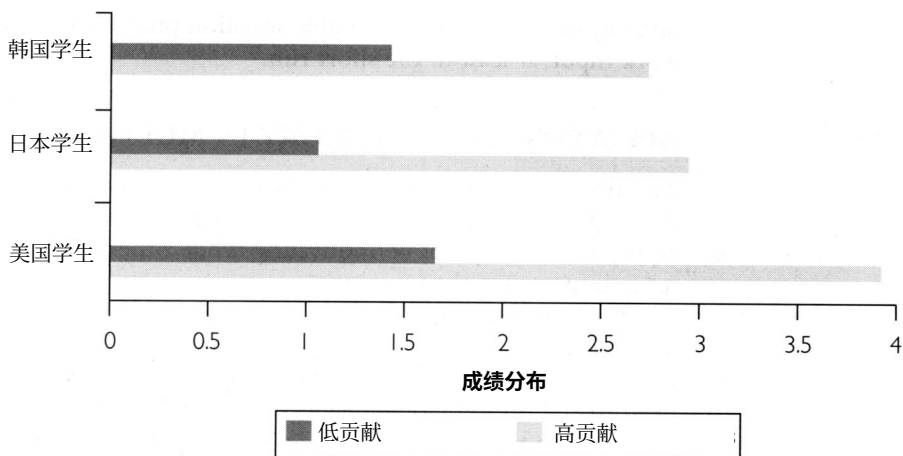
美国公司中的员工平均工资与CEO的工资差距最大。虽然这种状况在员工被解雇或不加薪时有时会遭到反对，但是在高度自由主义的美国文化中，如果公司的业绩良好，大多数人能够公正地接受CEO的工资。

在欧洲，一个CEO平均每年的报酬是389 711美元，而他们在美国的同行平均为819 428美元。这种差距给一些欧洲公司带来了恐慌，即美国的多国公司会把欧洲最优秀的管理人才挖走。一些人建议那些和多国公司前沿竞争的管理人员应得到同它们的竞争对手相接近的工资待遇。有几个欧洲的多国公司现在实行同美国相类似的工资水平。要求提高工资的支持者号召提高欧洲的CEO的报酬，以接近美国水平，同时将CEO的报酬更多地和公司业绩相联系。

然而，批评家们谴责新的工资相对于欧洲传统的公平报酬是不公平的。英国和瑞典的股票交易改变了他们的规定，即要求管理者的工资袋公开。当瑞典通讯设备公司爱立信的 CEO Lars Ramquist 得到增长1倍的工资时，瑞典人被伤害了。调查斯德哥尔摩股票交易的领导人认为这种薪金增加是“令人不悦的”。瑞典首相的代言人指控瑞典主要多国公司的CEO们像“被宠坏的孩子”一样请求增加工资。英国和法国的政治与劳工领袖也持有相似的批评意见。英国甚至要取消股票期权交易这种美国管理人员的主要报酬刺激作为管理人员报酬一部分的做法。

资料来源：Based on Flynn and Nayeri 1995.

图表13-8给出了一个公平或平均报酬的“公平”与贡献相比是如何影响学生对分数反应的图示。资料来源于一项关于韩国、日本和美国学生根据他们对群体计划的贡献大小来估价同龄人的分数的调查研究。虽然有些公平标准似乎对所有学生都起作用，但是美国学生比其他两个亚洲国家的学生更为明确地将报酬和业绩联系起来。



资料来源：Adapted from data reported in Kim, Park, and Suzuki 1990, Table 1.

图表13-8 同学根据对学生小组计划的贡献确定的报酬

最后一个问题是在应用公平理论时，要考虑到每个人对工作贡献的来源存在着信仰上的差别。在某些文化环境中，年龄、社会地位和家族成员资格也许会成为比实际努力和工作业绩更重要的投入。在许多亚洲国家，比如大部分人会认为若一名年轻的工人比年长的工人得到更多的报酬是不公平的——即使他（或她）做相同的工作。

3. 目标设定理论

(1) 概述

目标设定理论假设人们想要获取目标，当他们达到或超过一个目标时，人们就会产生胜任与满足感；当他们没有达到目标时，人们就会产生不满足感。因此，只有现存的目标才会产生激励。

目标设定理论包括一些原理，那些目标设定的赞同者主张只有遵从这些原理的管理人员方能激励员工完成组织目标。目标设定原理包括：

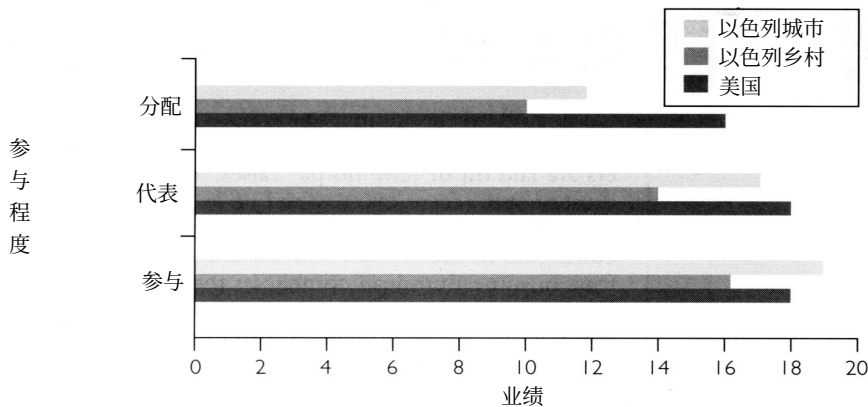
- **设计清晰和特定的目标。**员工就会知道和理解管理者期望他们完成什么。
- **制定有困难的但却可以达到的目标。**如果目标难度太大，就缺乏完成目标的动力；如果目标太容易达到，员工们就不会严肃地对待目标。
- **提高员工对目标的接受能力。**至少在美国，研究告诉我们参与目标制定的员工更容易接受管理目标。
- **提供取得目标的动力。**可以尝试完成目标后给予一定报酬(如薪金和奖金)来提高目标的接受能力。
- **在目标达到过程中提供反馈。**为了产生激励，人们必须了解他们在完成目标过程中做得如何。

(2) 多国环境下应用目标设定理论

一些专家认为在不考虑地点的情况下，目标设定在某种程度上有效。设定目标确实能从正面影响行为。但是，有关下属是否会参与同管理者一起设定目标，以及为群体设定目标和为个人设定目标哪个更优上存在着文化上和期望上的差异。

在较为个人主义的文化环境中，例如美国，设定个人目标比设定工作群体目标更为有效。从个人主义文化环境中来的人不易为群体成果共担责任。因此，他们不会发现群体目标比个人目标更有激励性。相反地，从集体主义文化环境中来的人比个人主义文化环境中来的人（如美国）对较高层次地参与目标设定的，反应会更积极。在一个归属于群体的文化价值支持的社会中，参与会为加强工人对目标的主人翁感和责任感提供更多的机会。最后，在权力范围很高的文化环境中，工人参与设定目标不会产生任何正面影响，工人们希望领导者设立目标，然后告诉他们如何去做。

图表13-9描述了不同文化的人们在目标设定过程中因参与程度的不同所导致的不同结果。该图表是根据对美国 and 以色列大学生的一项调查研究绘制的。对3组学生进行模拟工作任务，对第一组，目标是分配好的；对第二组，由组里的一名代表向领导表达学生们关于目标的观点；对第三组，全组成员设定目标。由于以色列的文化比美国文化更具集体主义色彩和较低的权力范围，实验表明，对以色列学生分配目标，效果并不很好。



资料来源：Adapted from data reported in Erez and Earley 1987.

图表13-9 通过目标设定中的参与程度说明文化对绩效的影响

参与目标设定提高了所有小组的业绩。然而，也许由于美国学生来自更高的个人主义倾向和中等程度的权力范围的国家文化，他们分配目标的业绩表现同有机会参与目标制定的业绩表现几乎一样好。这对来自于更为集体主义倾向和较低的权力范围文化环境的以色列学生并不适用，以色列学生参与会做得更好。这就暗示了在更高集体主义倾向的国家中，下属参与目标的设定是更为有效的激励手段；但对个人主义倾向或高权力范围的国家文化而言，参与目标设定并不是很重要的。

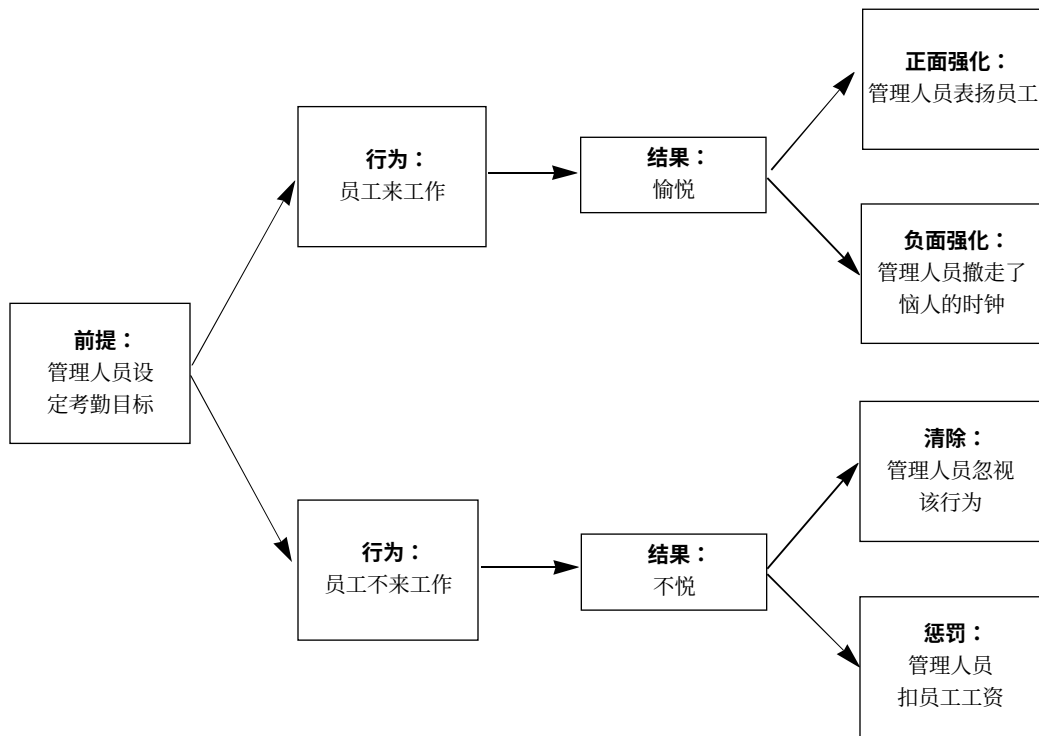
4. 强化理论

(1) 概述

大部分有关强化理论在管理中的应用的核心理念是**有效条件**。有效条件表示人们了解的基本方式，著名的心理学家斯基纳(B.F.Skinner)提出了有效条件下的大多数原理。

有条件模式设定行为是其结果的函数，也就是它的最简单的应用。如果一种行为的结果是令人愉快的，那么行为就会继续下去；如果一种行为的结果是令人不悦的，那么行为就会终止。同其他大多数激励理论不同的是，有效条件的核心理念是可观察的行为，而不是心理过程（如满足需要）影响人们的激励。

有效条件模式有三个步骤，体现在图表 13-10所示的管理例子中。首先是前提和激励行为，行为在前提之后，愉悦或不悦的结果在行为之后。图中给出的是工作考勤的简单例子，前提是管理人员设定一个考勤目标，员工来工作或不来工作，然后管理人员对结果表示愉悦或不悦。



图表13-10 有效条件过程与结果类型的一个管理例证

正面强化产生于管理人员奖励产生的结果时。只有增加了期望行为才能说明奖励了结果。并非所有的人会在同样方式下对结果产生相同的反应。虽然，经常与惩罚相混淆，但是通过消除负面结果，负面强化增加了期望行为。也就是说，人们以避免某种不快的特定方式来实现行为。例如，你会穿上一件厚厚的外套以遮挡严寒。惩罚产生于带来的不愉快。图表 13-10中表示了当未来工作的行为发生后，降低工资是一种令人不快的结果。“消除”产生于管理人员忽视该行为时，但当进行其他的奖励（如有薪休假）时，管理者必须小心回避“消除”。

大部分管理人员应用强化理论时，使用正面强化来鼓励管理人员希望发生的行为。为了强化行为，管理者进行组织报酬的安排。这包括物质报酬（如工资）、利益回报（如使用公司的车）、地位回报（如有声望的职位）和社会回报（如表扬）。

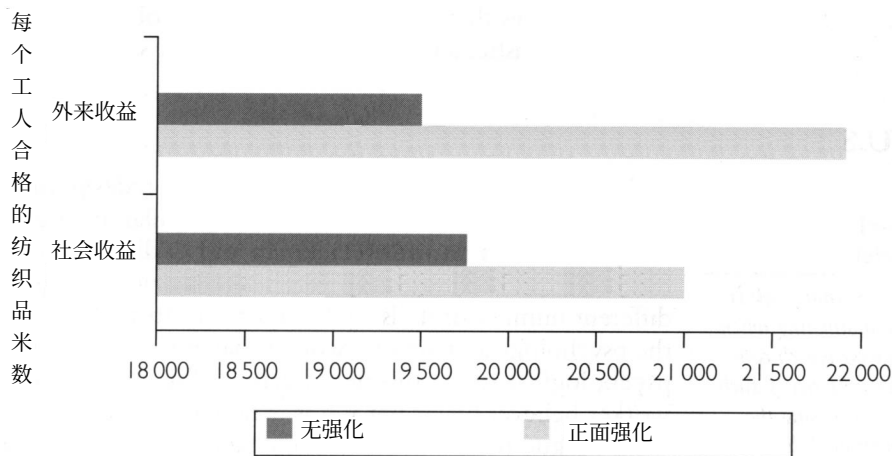
(2) 在各国环境下应用强化理论

对于很容易观察和测量的行为，比如出勤，大部分美国的研究证据表明，正面强化是有效的。然而，对不同的国家群体应用强化理论时，找到合适的组织强化方式仍是主要难题。我们看到前面章节中提到，不同国家的人们对工作期望不同的回报。因此，不同的群体会对不同的强化方式产生不同的反应。

带给多国管理者的挑战就是不仅理解工作价值如何影响潜在回报，而且要认识在国家环境中，他（或她）将组织回报作为强化方式的可行性。国家文化和社会制度限定了认可和合法的回报。考察这样两个例子，比如在德国这样的高度统一的国家里，工资利益在国家中是固定的，并且是不可作为特定目标行为的组织回报的。在日本，员工通常认为公开的表扬是令人为难的，这暗示了某人比他（或她）的同事要强一些。这种窘迫和被工作群体的潜在排斥会导致惩罚而不是作为一种回报，这是文化上无知的管理者所料想不到的。

然而，有证据表明，当多国管理中找到文化上和制度上认可的强化方式时，强化理论是有效的。例如墨西哥的公司通常采用惩罚手段来控制迟到，即在 30 天的时间里每迟到 3 天就扣一天的工资。有家公司对准时上班给予奖金的方式进行正面强化，以代替惩罚迟到，其迟到率由 9.8% 降至 1.2%。

图表 13-11 给出了在不同的国家环境下如何正确运用激励的另外一个例子。在这个例子中，来自凯林棉厂的俄罗斯工人对附加报酬和社会报酬均产生正面反应。一个组接受附加报酬，这些报酬是诸如香皂、牛仔裤、T 恤和音乐磁带等美国产品；另一个组接受认可和表扬形式的社会报酬。在那些美国的调查研究中发现，他们的产出是相近的。俄国工人对美国产品作为回报均产生正面反应，这种正面强化增加了管理人员所期望发生的行为。



资料来源：Adapted from data reported in Welsh, Luthans, and Sommer 1993, Figures 1 and 2.

图表 13-11 俄罗斯棉厂正面强化的作用与报酬类型

5. 多国公司应用过程理论和强化理论的要点

多国管理者在不同的文化背景下应用激励的强化理论时应考虑几个要点，包括：

- **期望值理论。**主要是分清在国家环境中能对员工产生正面强化的、适当的工作回报。
- **公平理论。**公司的管理者必须确定在国家环境中的公平原则的重要性和意义。一名多国管理者要能够发现公平标准和哪些报酬是基于同公平相同或更重要的标准。
- **目标设定理论。**依赖于文化准则，目标设定对群体也许会比对个体更有效果。参与目标设定在集体主义文化条件下相对个人主义或高权力范围文化条件下能产生更为正面的影响。

- **强化理论。**在多国文化环境下，人们对工作回报的评价会影响到管理者选择强化的形式。另外，诸如经济发展程度和劳动关系体系等社会制度的环境，也影响到不同社会的管理者应用报酬形式的可行性。

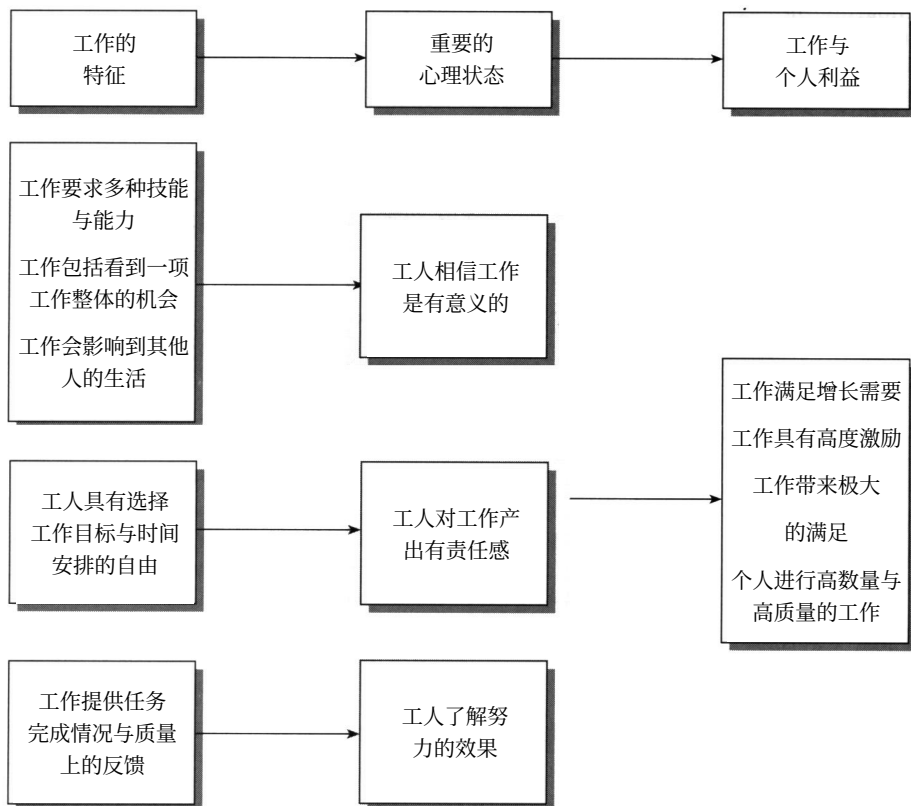
13.4 激励与职业设计：美国与欧洲的观念

职业设计是通过改变工作性质而使工作更富有激励。早期的关于职业设计的理论集中于通过时间和动作程序的研究，使工作更有效率。其目标是使工作尽可能地快和有效率，几乎不关心工人的心理状态。现代的关于工作设计的理论考虑到了与工作相关的任务类型对工人心理所产生的影响，指出了如何使工作特征满足工人的激励需要，以产生高水平激励的职业设计方法。

13.4.1 美国方式：职业特征模式

虽然，为了提高潜在激励，有几种重新设计工作的方式，但在美国最为流行的方式之一为**职业特征模式**。这一模式指出当管理者丰富了诸如工作所需不同技能的数量等核心工作特征时，工作就会更富激励。进而，核心工作特征影响到对激励的工人至关重要的心理状态。例如，工人认为他（或她）的工作是否有意义的心理状态就会对激励产生至关重要的影响。职业特征模式的支持者指出，如果核心工作特征产生适当的心理反应，该职业对工人就会具有最高水平的激励潜能。

职业特征模式说明了作为激励的三个关键心理状态。第一，一个人必须相信他（或她）本人的工作是意义的，一种有意义的工作可以理解为工作是重要的或有价值的；第二，一个人必须认识到他（或她）本人对其工作成果是负有责任的；第三，一个人必须了解他（或她）本人的业绩水平如何。



资料来源：Adapted from Hackman and Oldham 1980, 90, Fig. 4.6.

图表13-12 工作特征模式中的激励工作

对心理状态产生激励的工作的核心特征包括：

- **技能多样化。**一项工作技能的多样化要求不同能力和不同活动的运用。
- **工作的一致性。**当一个人从头至尾完成整个工作时，就会提高工作一致性。
- **工作重要性。**当一项工作会对别人产生重要影响时，就会提高工作的重要性。
- **自主权。**人们有自主权指他们能自己控制、安排时间和工作程序。
- **反馈。**当工作可以及时反映个人业绩的信息时，便产生了反馈。

并非所有的人对丰富职业特征都会产生正面反应，相反地，模式指出高激励潜能的工作仅对那些具有很强烈的个人成长需要的人以及具备一定的知识和技能做好工作的人最有效。图表 13-12 表明了工作特征模式是如何说明一项工作对工人具有高度激励潜能的。

下面，我们将有关美国使工作富有激励的观点同欧洲发展起来的类似方法做一比较。

13.4.2 欧洲方式：社会技术系统

社会技术系统(STS)方法是用来塑造工作的激励潜能的，最先是在欧洲发展的，主要是在英国和斯堪的那维亚。STS方式力图将现代技术和工人的社会需要融合在一起。然而，STS方法并没有仅把工人作为个体考虑；相反地，单个工人作为社会系统（例如组织、结构、文化）的一部分，必须和不同的技术融合在一起。

STS方法集中于**独立的工作小组**，独立的工作小组是对一特定任务几乎负有全部责任的团队或单位。最著名的例子就是沃尔沃的卡尔玛工厂，那里的独立工作小组对汽车特定部件（如车门）负责。在独立的工作小组中，工人团队控制着传统上由管理人员掌握的工作的许多方面，比如，分配给个人的任务和工作进度。

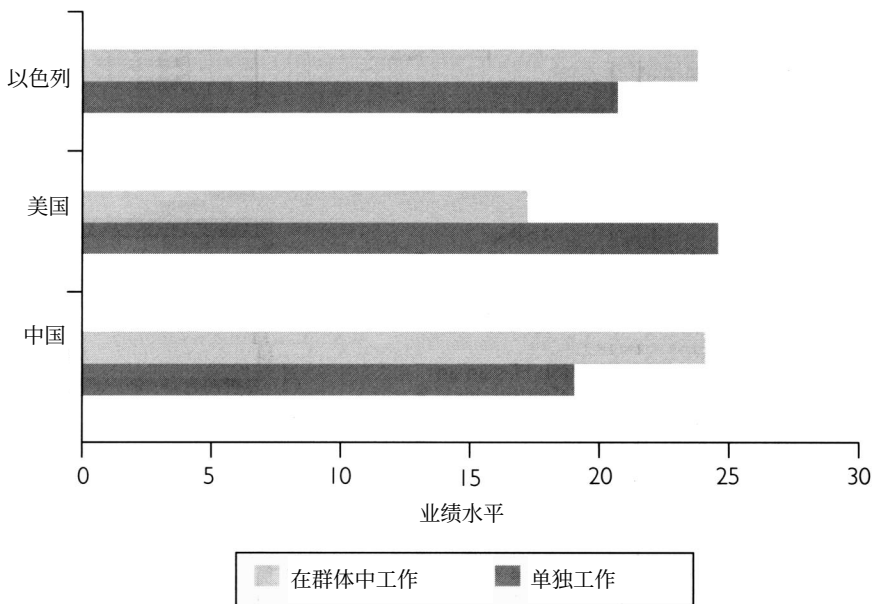
STS方法将刚刚论及的美国的职业特征模式的许多相同的激励工作的特征融入其工作之中。不过，同美国方式相比的一个关键区别就是：服务，职业丰富化的核心是团队的任务而不是单个工人的任务。由团队决定个人任务的分配，因此提高了个人技能的多样化。团队在关系到其工作的许多问题上进行独立决策，比如哪些任务先完成。团队在生产全部产品中的任务是一致的，团队通过自己的质量检测管理，经常获得其工作的反馈信息。

13.4.3 多国环境下选择职业丰富化的技术

一个多国公司的管理者是如何选择最好的技术来设计激励工作的呢？一些专家建议区分个人主义文化和集体主义文化环境来决定选择职业丰富化的技术。美国的方法倾向于集中个人对核心工作特征的反应，它们支持个人主义文化的文化倾向。在更为集体主义特征的文化环境中，包括社会技术系统和日本流行的质量圈，都集中于团队的工作特征，它们支持更为集体主义文化特征的文化倾向。虽然，支持这两种丰富化形式的赞同者们都能举出若干个国家的成功范例，但专家们建议，团队的职业丰富化应适合集体主义文化环境，基于个人的职业丰富化应适合个人主义文化环境。

为什么团队基础上的工作丰富化在个人主义文化中收效不高呢？一种解释就是较为个人主义文化环境里的人们在小组工作中效果不佳。图表 13-13给出了这种现象的一个例子，对三种文化中不同的管理小组在一起工作或单独工作进行了一下比较。正如你看到的那样，同较为集体主义文化环境的管理者不同，美国管理者在小组中的工作业绩比个人单独工作的业绩差了很多。

为什么在较为个人主义的文化环境中应用团队工作业绩会降低呢？一些专家解释说，这只是由于处于个人主义文化环境中的人们经常处在**社会闲置**状态。社会闲置发生于人们在小组工作中投入较少的努力之时。他们这样做有三个原因：第一，在小组工作中，人们对小组的成果缺乏责任感和业绩的压力感；第二，工人在小组中工作通常认为小组会忽视他们个人的努力；第三，在特别高的个人主义文化倾向的国家，如美国，人们赋予个人工作和兴趣的优先级比小组高。进而，在个人主义的文化环境中，当个人比小组对业绩更具有责任感时，社会闲置的一些对小组业绩有害的影响就会降低。



资料来源：Adapted from Earley 1993.

图表13-13 对中国、美国和以色列经理单独工作与集体工作业绩的比较

多国管理挑战

日本基于团队的工作丰富化的成功范例——在美国能成功吗

在日本Kohda的索尼工厂，四个工人组成的团队进行全部的组装工作，并最后对摄影机进行检测。这样，产出比以前传送带装配线提高了10%。在NEC的电话工厂，8个人组成的团队在一个星型的圆中工作，通过转台相望，他们自己设定工作进度。一些小组成员制作整个子元件，然后放在面前的转台上，其他小组成员旋转转台取得元件，生产为成品电话。因为新技能是必须的，所以使培训成本上升了。但是，现在35个人生产的电话数量和以前系统中70个人生产的数量一样多。

这种方法在美国会有效吗？像康柏计算机公司等公司就认为可行。它们使用装配“单元”去装配整个计算机元件，劳动生产率提高了51%。尽管有这一成功的实例，可是商业调查表明，美国公司使用这些基于小组的方法只取得了中等程度的成功。一个可能的原因就是在美国这种小组基础上的职业丰富化方式仅对简单的装配工作最有激励效果。在这种类型的工作中，当组装的团队很小时，管理者能够较为容易地识别出那些动作慢的人，并追究其个人责任。

资料来源：Williams 1994.

上面的多国管理挑战证实了基于团队的职业丰富化程序在日本一些组织中的成功应用。但是，同时也指出了在美国这样的个人主义文化环境的国家中，成功地应用这些程序仍是一个挑战。在美国和其他个人主义文化环境中利用基于团队的职业设计时，管理者要保留对个人的业绩评估，即使是在一个基于团队的公司内。

本章小结

激励不同文化环境的员工对多国公司管理者而言，是一项艰巨的挑战。对公司而言，无论是大

公司还是小公司，在战略和人力资源导向上都变得更加全球化和跨国化，这对提高多国环境下对员工的激励也提出了更高的挑战。多国公司要保持在全球环境中的竞争地位，每个子公司及其管理者都必须找到激励日益变化的劳动力的方式。

作为开发多国环境下激励技术的指导，本章提出了几个关键问题。第一，本章介绍了几个不同国家在工作中心性和工作重要性方面的国别差异的知识；第二，本章回顾了工作激励的基本过程以及国家环境是如何影响这些过程的；第三，本章回顾了激励的经典理论（包括需要理论、过程理论和强化理论）和每种理论方法在各国环境下的应用。在这部分，你也获得了有关如何在不同国家环境下应用这些理论的一些特殊的和具有实践性的建议。第四，也是最后一点，本章考察了美国和欧洲在设计高水平激励潜能职业方面的方法。

本章讨论的大部分激励观点都是“美国制造的”，美国学术界创立了这些理论，进行了调查研究来支持这些理论。这里讨论的激励方法也是美国大学教材中的组织行为学课程中的标准提法。然而，作为“起源国家”的美国，其观念控制的许多激励理论在各国条件下的应用是无效的，尽管管理者在国家环境和不同文化条件下做了适当的调整。许多以心理学理论为构成基础的美国的激励方法具有“文化真空”的假设以及调查研究的支持，也就是说，他们试图独立于文化条件来解释人类行为。

然而重要的是，即使构成激励理论的心理学过程是文化真空的，激励理论的应用却不是真空的。即使人们对工作的反应基于相同的心理过程，国家环境仍会继续影响其他因素。比如，人们工作的报酬是什么以及人们感觉什么是公平的和道德的。例如，一个美国人和一个比利时人会产生相似的正面强化的心理过程，即当结果被表扬时，他们的行为就会增强。但是，这并不表明他们对管理者以报酬作为强化方式的观念是一样的。正如我们从本章看到的那样，各国在有关工作职能和意义，以及人们期望从工作中得到的回报等主要的观点上存在着很大的差别。

对激励的简要讨论仅能使多国管理者在不同国家环境中更为灵活地应用激励技术。虽然一名管理者带着国家环境的笼统的意识开始了他（或她）选择激励员工的方法，但是，每一种工作条件都要求理解其独特的组织上、地区上和职业上的文化特色，同时也要了解每个员工的个人差异。



思考题

1. 比较职业设计的诊断方式与社会技术系统方式，选择你所熟悉的一国文化（但母国文化除外）讨论哪一种方式最可能取得成功？为什么？
2. 一国的教育体系和政治体系会如何影响作为激励工具的工作再设计的有效性？
3. 讨论在不同国家被认为最重要的工作态度之间的差别，这些差别会如何影响期望理论与强化理论适用的工作环境？
4. 讨论需要理论与过程理论之间的差别，你认为哪一种类型理论更适合于多国管理？为什么？
5. 讨论公平报酬的三个原则，你认为在采用公平原则以外其他原则的社会可以有效地应用公平理论吗？如果可以的话，你作为这些国家的一名经理将如何应用公平理论？
6. 你认为在什么条件下应在设定目标时采取小组方式？根据霍夫斯泰德最初提出的国家文化的四个方面讨论文化对设定目标的影响。

章后练习

针对不同的文化规划激励战略

第一步骤：阅读下面的多国问题。

你刚刚完成第一年为XYZ公司的管理培训，你的公司为工业机器人生产零部件。你刚刚与负责人事的副总经理见面回来，她告诉你公司将在某某国家开办一家工厂。由于你具有从事国际商务的背景，高层管理选择你去做这家新工厂的经理。这位副总经理告诉你，这是一次十分重要的机遇和

挑战, 因为如果在母国任职的话, 你至少要等上 5 年才可能提升到这一层次的职位。人事部门专家已经在该国着手从事招聘、选拔与培训工作, 你的主要工作是激励当地员工尽早完全达到公司的生产能力。由于你对当地文化与社会制度的了解, 这位副总经理请你准备一份报告, 具体说明你将在新的职位上采用的激励战略。

第二步: 选择小组与国家。

指导教师将把你们分成 3 组, 每组 5 个人。每个小组选择或被指定研究一个作为新工厂潜在区位的不同国家, 你所在的小组处于新工厂的外派人员的角色。如果是指导教师选定的话, 这就可能是一项个人任命。

这个项目可能是一个在图书馆进行的研究项目, 或者作为基于本课本中信息的课堂作业。

第三步: 准备报告。

报告可以是书面的或者口头的, 也可以是二者的结合。该报告将分析激励方式对相关国家特定的经济、文化与社会制度因素的潜在影响。

每份报告必须讨论在选定国家应用下述理论时的优势与劣势:

- 需要理论
- 期望值理论
- 目标设定理论
- 公平理论
- 强化理论
- 职位设计

第四步: 向全班同学报告你的研究成果。

第五步骤: 全班讨论。

另一种方式: 全班共同针对一个国家, 而每个小组针对一种激励方法。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Motorola <http://www.mot.com/>

Ahlstrom Corp. <http://www.ahlstrom.com/>

Stockholm Stock Exchange <http://www.xsse.se/eng/borsen/borsen.htm>

NEC Corp. <http://www.nec.com/>

Sony <http://www.sony.com/>

Compaq <http://www.compaq.com/>

Volvo <http://www.volvo.com/>

Check Country Background Information for Hints at Motivation Strategies

<http://www.odci.gov/cia/publications/nsolo/wfb-all.htm> The CIA's World Factbook Master Home Page—includes background information on country geography, people, government, economy, communications, and defense forces.

<http://www.worldculture.com/> The Web of Culture—

articles on cultural differences.

<http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html> Country

Studies/Area Handbooks—country background on political, economic, and social institutions.

http://www.yahoo.com/Society_and_Culture/Cultures/ An index of cultural information from the Yahoo! search engine.

<http://www.wp.com/fredfish/netiq.html> Information on business etiquette in different national cultures.

<http://www.craighead.com/craighead> Cultural background relevant to business for numerous countries—hard copy is in most university libraries—Internet site has limited country information, free.

<http://www.imd.ch/> The Institute for Management Development publishes a home page with extensive summaries of cross-national economic and trade data, as well as survey data on cross-national management and HRM issues.

参 考 文 献

- Adams, J. S. 1963. "Toward an understanding of inequity." *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 422-436.
- Alderfer, C. P. 1972. *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Berman, J.J., and P. Singh. 1985. "Cross-cultural similarities and differences in perceptions of fairness." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 16, 55-67.
- Cummings, T.G. 1978. "Self-regulating work groups: A sociotechnical synthesis." *Academy of Management Review* 3, 625-34.
- Daft, Richard L. 1991. *Management*. 2d ed. Chicago: Dryden.
- Earley, P. Christopher. 1989. "Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the People's Republic of China." *Administrative Science Quarterly* 34, 565-81.
- . 1993. "East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups." *Academy of Management Journal* 36, 319-48.
- Elizur, Dov, Ingwer Borg, Raymond Hunt, and Istvan Magyari Beck. 1991. "The structure of work values: A cross cultural comparison." *Journal of Organizational Behavior* 12, 21-38.
- Engardio, Pete, and Gall DeGeorge. 1994. "Importing enthusiasm." *Business Week Online*, November 18.
- Erez, Miriam. 1994. "Toward a model of cross-cultural industrial and organizational psychology." *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 4, 559-607.
- Erez, M., and P. C. Earley. 1987. "Comparative analysis of goal-setting strategies across cultures." *Journal of Applied Psychology* 72, 658-65.
- . 1993. *Culture, Self-Identity, and Work*. New York: Oxford University Press.
- Erez, M., P. C. Earley, and C. L. Hulin. 1987. "The impact of participation on goal acceptance and performance: A two-step model." *Academy of Management Journal* 12, 265-77.
- Flynn, Julie, and Farah Nayeri. 1995. "Continental divide over executive pay: American-style largess is raising howls in Europe." *Business Week*, July 3.
- Gluskinos, U. M. 1988. "Cultural and political consideration in the introduction of Western technologies: The Mekorot Project." *Journal of Management Development* 6, 34-36.
- Gordon, Judith R. 1987. *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- . 1996. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Greenberg, Jerald. 1995. *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Harpaz, Itzhak. 1990. "The importance of work goals: An international perspective." *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 75-93.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 1989. *Organizational Behavior*. St. Paul, Minn.: West.
- Herman, J. 1973. "Effects of bonuses for punctuality on the tardiness of industrial workers." *Journal of Applied Behavioral Analysis* 6, 563-70.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hofstede, Geert. 1980. "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.
- . 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Jacob, Rahul. 1995. "Secure jobs trump higher pay." *Fortune*, March 20, 24.
- Kanungo, Rabindra N., and Richard W. Wright. 1983. "A cross-cultural comparative study of managerial job attitudes." *Journal of International Business Studies*, Fall, 115-29.
- Kim, Ken I., Hun-Joon Park, and Nori Suzuki. 1990. "Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures." *Academy of Management Journal* 33, 188-98.
- Locke, E. A., and G. P. Latham. 1984. *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Locke, E. A., G. P. Latham, and M. Erez. 1988. "The determinants of goal commitment." *Academy of Management Review* 13, 23-39.
- Luthans, Fred, and Robert Kreitner. 1985. *Organizational Behavior Modification*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, David C. 1961. *The Achieving Society*.

Princeton: Van Nostrand Reinhold.

Meaning of Work International Research Team. 1987. *The Meaning of Working: An International Perspective*. New York: Academic Press.

Pinder, C. C. 1984. *Work Motivation*. Glenview, Ill.: Scott, Foresman.

Ronen, Simcha. 1986. *Comparative and Multinational Management*. New York: Wiley.

— 1994. “An underlying structure of motivation need taxonomies: A cross-cultural confirmation.” *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* 4, 241-69.

Skinner, B. F. 1938. *The Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. New York: D. Appleton-Century Company.

Thorsrud, E. 1984. “The Scandinavian model: Strategies of

organizational democracy.” In *International Perspectives on Organizational Democracy*, edited by B. Wilpert and A. Sorge, 337-70. New York: Wiley.

Tubbs, W. 1993. “Karoushi: Stress-death and the meaning of work.” *Journal of Business Ethics* 12, 869-77.

Vroom, Victor H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Welsh, Dianne H. B., Fred Luthans, and Steven M. Sommer. 1993. “Managing Russian factory workers: The impact of U.S.-based behavior and participative techniques.” *Academy of Management Journal* 36, 58-79.

Williams, Michael. 1994. “Back to the past: Some plants tear out long assembly lines, switch to craft work.” *Wall Street Journal*, October 24, A1, A4.

第14章

多国公司的领导与管理行为

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 了解全球企业领导的特征
- 理解传统的北美领导模式，包括品质理论、行为理论和权变理论
- 理解日本的领导保持模式
- 能够应用领导的文化权变模式
- 培养对受欢迎的领导品质和有效的领导行为在国家文化差异上的敏感性
- 理解国家文化如何影响领导者对战略决策的选择
- 理解国家文化如何影响下属对适当行为和领导品质的期望
- 理解多国环境下领导角色的转变
- 理解在考虑下属行为时国家文化如何影响领导的特征
- 发展识别文化条件并采取适当的领导风格适应条件的能力

案例14-1 几个问题——不同的风格

图表14-1表示了虚构的美国和日本医药公司的总裁们的不同领导风格。他们必须领导其下属处理一起紧急事件，即处理一批由他们的一家海外子公司生产的具有潜在致命危险的头疼药品。

图表14-1 陷入危机的领导行为：关于一个美国人与一个日本人的故事

穆尔小姐(一位美国CEO)	Sakano先生(一位日本CEO)
7:00 桑迪克制药公司的CEO穆尔小姐带其女儿一起离家去上班 7:30 穆尔小姐将其女儿送到了一家私立女子初级中学 7:45 穆尔小姐用手机接了一个电话，电话是桑迪克制药公司欧洲地区经理打来的，告诉她在法国其公司生产的受污染的医头疼的药造成一人死亡，多人中毒。欧洲地区经理请求怎么办，穆尔小姐回答不久给他答复。 8:00 穆尔小姐打电话给行政秘书，请他安排召开电视会议，参加人员为相关的美国与欧洲的经理及法律人员 8:30 穆尔小姐召开了管理层的电视会议，向他们介绍了危机的主要情况 8:45 公司律师向穆尔小姐和高级管理层介绍了法律上的选择和责任 9:00 公共关系部门的经理们打电话询问穆尔小姐如何应付新闻界的问题 9:05 法国生产治头疼药的工厂经理打电话询问如何应付工厂外的抗议者 9:45 害怕出现进一步的死亡和伤害事件，欧洲部门的副总裁暂时关闭了所有治头疼药的生产线并收回一定日期后生产的药品 10:00 穆尔要求计算一下停止生产的成本 10:05 高级管理层和法律人员再次与穆尔碰头，向其提供了新的建议 10:30 穆尔小姐会见了记者 11:30 穆尔小姐在办公桌上匆忙进餐。其间接到了法律部和欧洲经营部副总裁的电话 剩下的半天 剩下半天一直到下午8:00以后，穆尔小姐马不停蹄地召开了一系列会议，打了许多电话。下午4:00，她打电话给她丈夫，提醒他去学校接他们的女儿	寇柏制药公司的CEO Sakano 先生在进早餐，即生鸡蛋和米饭。Sakano先生的妻子提前叫醒了他们的两个孩子，使他们有足够的时间乘45分钟地铁去上学 Sakano先生与其司机礼貌地打了个招呼，上了大轿车向寇柏制药公司驶去 Sakano先生与从贝尔来的经理会面讨论了一项国际合资企业事宜 这时，一位受到信任的中层经理，Sakano先生以前的东京大学教授的学生，直接向Sakano先生报告，出现了一个问题，管理人员正在寻求解决办法。Sakano先生点头表示理解。工作人员正忙于建立一个应付危机的计划 分公司正式向Sakano先生报告了问题并提出了他们应付危机的计划。他表示已经知道了并感谢他们的高效工作 知道了他的人员正在应付危机，Sakano先生继续他的日常商务活动：与政府官员进行了两小时的午餐，讨论了该行业研发的目标。下午1:00，他在东京娱乐区Ropongi的一间私人酒吧里与化学供应公司的CEO通了电话，然后结束了他的一天

资料来源：A fictional story based on Doktor 1990.

什么是**领导**？领导是影响群体成员完成组织目标的人。领导不仅仅是居于一个管理地位，出色的领导者能够激励他们的员工超越最低的组织要求。没有好的领导者，任何公司都不能取得成功。

因此，许多管理者寻找办法来提高他们的管理技能。公众和学术团体对领导也有各种各样的观点。然而，正像我们所看到的那样，对这个问题没有简单的答案。是什么造就了一个伟大的领导者？存在着许多关于领导的正式理论，并且大多数人对是什么造就了伟大的领导者都有他们自己的观点。

在国内公司中提高一个人的领导能力是一项艰巨的挑战，在跨国公司内部成为一名出色的领导者则是一项更为艰巨的挑战。本章根据对国家文化和国家社会制度如何影响领导的理解，说明了成功的跨国领导者如何选择有效的领导风格。为了更好地理解，本章包括两方面主要内容。第一，给出了各国专家提出的领导理论的总结；第二，提供了不同文化背景的领导者在他们本土文化中如何工作的例子。正如前面给出的案例所表明的，同时也是本章将要提出的，工作在不同文化环境中的管理者采用不同的领导风格取得相近的目标。

14.1 全球领导：一种新类型

即使是最小的公司也需要依赖国际贸易，这就产生了对新型领导者的需要。许多现在的公司和更多的未来的公司将会在世界各地设立分公司，以及从世界范围内吸收员工和管理人员。在这样的公司中，像雷扎特·古皮塔（Rajat Gupta）升到了最高领导层，他是国际咨询公司 McKinsey and Co.的第一位非西方领导人。古皮塔生于印度，获得哈佛MBA学位，拥有在美国和欧洲的工作经验。他是一个世界公民，在刚刚45岁时，他就领导了全球的McKinsey公司。

一名**全球领导者**必须具备影响和管理他（或她）的跨国公司内部来自各种文化背景的员工的技术和能力。接下来，我们讨论一下这种新型领导的一些特征。有关管理文化差异方面的两位专家，菲利普·R.拉瑞斯（Philip R.Harris）和罗伯特·T.穆澜（Robert T.Moran）已证实了一名全球领导者应具备的主要特征。据这些专家的看法，一名成功的全球领导者应是：

- 无国家偏见的人。在多元文化中游刃有余。
- 精于不同文化间的沟通。至少掌握一门外语，理解其他文化背景下的人们相互影响的复杂性。
- 文化敏感性。运用在不同国家、地区和组织文化方面的经验，与不同文化的人们建立联系。
- 能迅速地适应文化。迅速地适应文化或能适应陌生的或不同的文化环境。
- 具有有关文化和制度对管理影响方面的丰富知识。理解国家文化和一个国家社会制度如何影响整个管理的过程。
- 熟练考察多元文化的下属业绩水平。利用对工作和生活的文化差异的深刻理解，为下属准备成功的海外经验。
- 文化协同效应的使用者。通过发现结合每一种文化群体优势的协同效应来利用文化差异，这会带来比那些文化相近的公司业绩水平更高的组织业绩。
- 日益发展的世界文化的倡导者和使用者。了解、使用和利用国际上在媒体、运输和旅游方面的优势，支持国际商务的全球化。

案例14-2 欧洲最棘手的工作

罗姆·萨默尔(Rom Sommer)的工作是欧洲最棘手的工作。作为德国电信公司(Deutsche Telekom)新的总裁，随着欧盟对大陆的非限制性竞争，他有很多事情要做。关系到德国电信公司生成和发展的关键目标包括：与法国电信公司和美国斯普林特公司(Sprint)合资；说服顽固的德国工作协会同意他裁掉60 000份工作来提高生产率；说服美国和日本的投资商投资100亿美元作股票投入；同AT&T公司和英国的通讯公司这种在解除管制环境中保持领先地位的公司进行竞争。

萨默尔是如何得到这份工作的呢？当德国电信公司的前任总裁辞职时，这家德国公司需要一个具有国际声誉的“神童”。萨默尔作为索尼在欧洲的总裁，能说一口流利的德语、

法语和英语，很适合这个位置，萨默尔是一个真正的全球领导者和具有国际头脑的人。

萨默尔出身于以色列，有一位俄国-奥地利血统的母亲和德国血统的父亲。7岁时他移居维也纳，21岁时，他在维也纳大学完成数学博士学位。由于热爱他少年时期游览过的美国，1972年他移居纽约，加盟到一家小公司，试图制造一台计算机。为了给他的公司寻找资金，他遇到了德国企业家亨兹·尼克道夫（Heinz Nixdorf）。亨兹·尼克道夫对他印象很深刻，于是雇佣了萨默尔。萨默尔一直经营亨兹·尼克道夫在巴黎的业务，直至他27岁。1980年他离开了亨兹·尼克道夫，加入到索尼公司，1986年成为索尼德国公司的总裁。4年后，他成为索尼在美国公司的总裁。又过了4年，他又回到欧洲领导索尼欧洲公司。

资料来源：Based on Miller et al. 1995.

案例14-2给出了一个全球型领导者的典范，以及他在领导德国的德国电信公司时所面临的挑战。

本章余下部分将提供多国管理者可以用来提高他们全球领导技能的有关领导的背景知识。没有几个管理者可以达到上面描述的萨默尔那样的水平和经验。但是，所有的管理者都会受益于对领导的更好的理解，同时，通过运用这些知识去开发全球型领导的更多的优势。

14.2 三种典型的模式：领导的词汇

下面部分将说明领导的三种基本模式，这些模式包括领导的品质、领导者行为和权变领导模式。这些领导的基本观点的知识会帮助你理解在跨国环境下描述领导选择的基本术语。

同前面章节讨论过的激励理论相类似，这些大部分而非全部的领导模式起源于北美。然而，本章集中讨论领导模式在跨国公司的应用，而不仅限于北美。

14.2.1 领导品质

领导的品质模式来自于对领导者是天生的还是后天造就的这一问题的讨论。早期的领导理论关注商业、政治、宗教和军事领域的成功的领导者，如亚历山大和穆罕默德。他们得出，这种领导者具有与众不同的独特的品质，这种领导观点就是大家熟知的“**伟人论**”。

尽管，领导理论从未明确地列出领导的品质，但是数十年研究确实揭示了领导者同其下属的一些差异。至少在美国，成功的领导者表现出如下的品质：较高的才智和自信；更具首创精神；更有信心和更执着；更渴求承担责任和影响别人的机会；对别人的需要具有更强的意识感。然而，并不像领导的伟人论所讲的那样，现代关于领导和品质的观点不是假定领导是天生的，尽管每个领导者是不同的，但是，有抱负的领导者能够通过培训和经验取得上述这些差异。

14.2.2 领导行为

1. 美国关于领导行为的观点

尽管领导者同其下属相比具有不同的品质，北美关于领导品质的研究得出的结论是：品质本身不能造就领导。管理者们管理其员工的行为是重要的。在美国，关于领导行为的最出色的研究来自美国的两所大学：俄亥俄州立大学和密歇根大学。

在研究了数百名北美管理者的基础上，这些研究小组得出了领导行为的两种主要类型。一种领导类型包括通过创立机构集中完成任务的行为，一名**任务中心型领导者**给下属特定的指导以便使下属完成任务。这些领导者制定标准、工作日程，并给员工分配任务。第二种领导行为类型集中于满足员工的社会和情感上的需要，这种行为代表了一种关心或**以人为中心的领导者**。关心行为包括如下行为：对下属情感表示关心和考虑下属人员的想法。

以人为中心的领导行为同以任务为中心的领导行为之间的差别也暗示了领导者如何制定决策。

采用**独裁式领导**风格的领导者自己制定主要决策，而那些采用**民主式领导**风格的领导者让下属参与制定决策。大多数专家采纳的领导行为介于独裁式领导者(所有决策均自己制定)和纯粹的民主式领导者(将全部决策权交给群体)之间。**协商或参与式领导**风格通常介于独裁式与民主式领导之间。

将我们的视线不仅仅停留在领导行为上，著名的管理和领导理论家伦西斯·利克特（Rensis Likert）划分了四种管理类型，也揭示了类似任务型和个人型领导的区别。这些模式是：专制-权威式、开明-权威式、协商式和参与式。图表14-2给出了每种领导风格同管理者总的领导取向、喜欢采用的激励技术、沟通风格、决策制定风格和控制风格之间的联系。

图表14-2 利克特的四种管理类型

管理行为	专制—权威式 (系统1)	开明—权威式 (系统2)	协商式 (系统3)	参与式 (系统4)
一般领导方式	上下级的独裁	家长式的但仍有独裁奖	不太独裁，更关注雇	以雇员为中心
激励机制	惩罚，有些奖励	励更多，但惩罚仍占主 体	员奖励为主	雇员自己设定 目标并评价结果
交流方式	向下的交流， 很少使用团队	向下的交流，只有有限 的团队	雇员发表意见	横向和垂直的、 广泛的多渠道交流
决策方式	组织高层决策	一定范围的管理层决策	管理层进行咨询但 仍做最终决策	群体或团队做出 大部分决策
控制机制	来自高层的过 程和产出管理	管理层设定控制范围	产出控制比过程控 制多	团队评价结果

资料来源：Adapted from Likert and Likert 1976.

根据对美国工人的早期研究，我们能得出如下的结论：领导者是按照主要集中于完成任务创立机构还是主要集中于满足工人的社会和情感需要来选择自身行为的。领导行为的哪种风格最好呢？要视具体情况而定。在后面的部分，你会看到现代的美国领导理论对一种领导风格适用于所有场合的假定进行挑战。在研究该问题之前，我们先通过日本人的目光看待领导的问题。

2. 日本有关领导行为的观点

领导的**业绩-保持(PM)理论**代表了特别是日本人关于领导行为的观点。虽然，PM理论产生于日本，但和许多美国的领导理论相类似。PM理论有两个尺度，业绩功能(P)类似于以往的任务中心型的领导风格，它代表了管理者指导下属以及对下属施加压力来取得较高水平的业绩的领导风格。领导的业绩(P)与两个部分有关，首先是领导者同下属一起工作来建立工作程序，被称为计划部分；其次是领导者为员工施加压力使其投入更多的努力，做好工作，被称为压力部分。保持功能(M)类似于以人为中心的领导风格，代表增进社会群体稳定性和社会影响。

日本关于领导行为的PM方法同美国的以任务为中心和以人为中心的领导观点之间存在着关键的差别。日本的PM领导主要影响的是群体，而美国以任务或以人为中心的领导方式则集中于领导如何影响个人。

PM理论表明，当P和M都存在时，群体的业绩最好。也就是说，只要领导者同时支持员工的社会关系需要，即M功能，领导者就可以施加压力于群体，从而取得较高水平的业绩。该理论也指出，结合P领导和M领导两部分功能带来的正面影响适用于各种文化环境。然而，在考虑国别差异时，许多日本公司在管理其海外业务时采用PM理论修改后的形式。

下面这部分将提出领导的更为复杂的观点，被称作权变理论。权变理论代表了超越单纯的品质和行为模式的领导理论的历史进步。

14.2.3 权变理论

早期的领导模式倾向于寻找领导的共性：管理者和调查人员想要知道哪种领导品质和行为在所

有场合下都被定义为出色的领导。经过几年的研究，专家们得出的结论是“具体问题具体分析”，没有一种领导风格在所有场合下都是最好的。这一结论导致了**权变理论**的领导方法的产生。权变理论假定不同的风格和不同的领导者适合于不同的场合。这样，为了取得成功，管理者必须不同的场合下选择不同的领导风格。

权变理论是如何发挥作用的呢？为了说明领导的权变方法的逻辑推理，这部分将回顾一下两种重要的北美的领导权变理论，他们是菲德勒的领导理论和路径-目标理论。对于其他一些类似的领导权变理论的观点，同学们可以查阅一些标准的组织行为学的教材。下面要讨论的权变理论分析了几种不同场合下应用不同领导风格和对效率的影响因素。也为多国管理者在不同国家环境中采用何种领导风格提供了基本的框架。

1. 菲德勒关于领导效率

弗里德·菲德勒是一位研究领导方面的专家，他发展了最著名的领导权变理论观点。**菲德勒的领导理论**提出管理者倾向于或是以任务为中心的领导或是以人为中心的领导。这种领导风格的成果取决于工作状况的三种权变或特征：领导者及其下属之间的关系（例如下属信任领导的程度）；下属的任务得以阐明的深度（例如装配线上的任务通常容易阐明）；组织职权赋予领导者的权力。

对于所有的权变理论，有效的领导产生于领导风格同情况相匹配的时候。什么情况下选择以任务为中心或是以人为中心的领导方式呢？图表 14-3 给出了在不同情况下以任务为中心和以人为中心的领导效果。以任务为中心的领导在领导者和下属之间包含积极的关系，在高结构化的任务和较高的组织权力的工作情况下，效果最好。同样，也仅在相反条件下，如当工作要求不清晰时，效果最好。以人为中心的领导方式要具有混合条件，比如当领导者具有较低的正式权力并且和下属有良好的关系时。

图表14-3 对不同条件下领导有效性的预期

领导风格	领导者的效果		
以人为中心	无效	有效	无效
以任务为中心	有效	无效	有效
可能条件	• 领导者和群体之间良好的关系 • 结构化的任务 • 领导者有较大的职权 (总的来说对领导者有利)	中和	• 领导者和群体的关系不好 • 工作要求不明确 • 领导者职权较小 (总的来说对领导者不利)

资料来源：Adapted from Fiedler 1978, 60-112.

理论的逻辑推理指出，以任务为中心的领导风格在对领导者有利和不利的条件下最有效。在有利的条件下，领导者无需为下属的心理需要而焦虑，他们已经感觉到工作正的方面、任务的明确和领导的权威。领导者只需告诉人们要做什么，他们就会乐于去做。在不利的条件下，比如当任务要求不清楚或者下属之间缺乏合作时，领导者必须集中精力使下属完成工作。在混合条件下，员工的责任和满足感显得更为重要，一名成功的领导者必须把更多的时间花在员工身上，而不仅是在完成任务上。

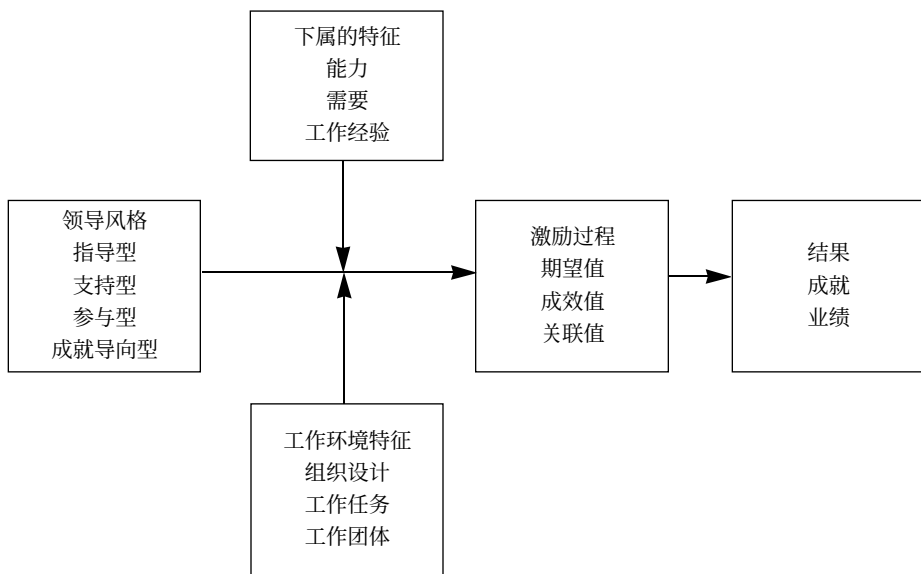
2. 路径-目标理论

另一种重要的权变理论是**路径-目标理论**，给出了管理者依据不同的情况可能会选择的四种领导风格。这些风格包括：

- **指导型风格**。给下属特定的目标、日程和程序。
- **支持型风格**。表示对满足下属需要的关心和建立良好的人际关系。
- **参与型风格**。同下属协商；咨询建议；鼓励决策制定的参与。
- **成就导向型风格**。设定目标；奖励目标完成。

在路径-目标理论中，决定最好的领导风格选择的关键权变因素是：下属的特征和下属的任务

特征。图表14-4给出了一个简单的路径-目标理论模型。



资料来源：Adapted from Hellreigel, Slocum, and Woodman 1989, 282, Fig. 10-7.

图表14-4 简单的路径-目标理论模型

我们能从路径-目标理论中学到什么？该理论涉及许多领导和权变因素之间复杂关系的论述。因此，完整的路径-目标理论的论述超出了本章的范围。尽管如此，有关路径-目标理论的一些关键的领导观点如下：

- 当下属有很高的成就需要时，成功的领导者采纳成就导向型风格。
- 当下属有很高的社会需要时，选用支持型领导风格。
- 当下属的工作为非结构化时，该理论要求运用指导型风格（由领导详细给出非常专业化的工作任务和要求）或成就导向型风格（领导者赋予下属解决问题的职责）。

14.2.4 品质、行为和权变

到目前为止，本章已经回顾了北美和日本的基于领导品质、领导行为和权变理论的领导观点。我们知道，领导者具备与其下属不同的特征。但是，这些特征若不是自然生成，领导者就可以开发这些特征。领导者进行工作的行为是多种多样的，这包括从以任务为中心到以人为中心的风格，以及包括从独裁专制到民主的决策风格。

目前，大部分专家认为没有一种始终如一的领导品质或行为适用于所有的场合。领导的权变理论揭示了成功的领导者必须先探明情况，然后选择行为或发展相适应的领导品质。下面部分的内容将建立在领导观念和知识的基础之上，帮助你理解国家文化和社会制度（如教育体制）如何影响多国管理者选择适当的领导风格。

14.3 作为领导权变的国家环境

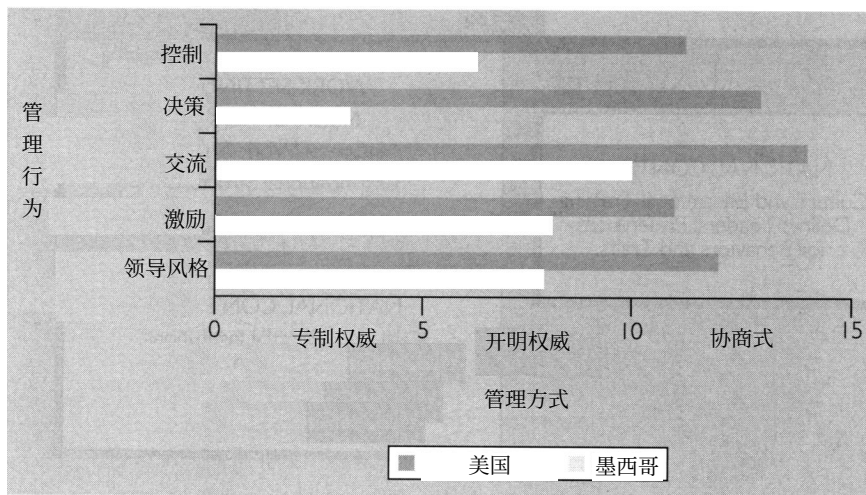
研究多国公司领导的大多数专家主张要有权变的观点。也就是说，成功地领导多国公司，要求管理者调整他们的领导风格以适应不同的情况。这种调整不仅必须反映传统的权变因素，如下属的特征，还要反映多国公司所在国家的文化和制度的情况。

下面的案例14-3通过给出一家美国公司采用两种不同的管理风格使其在墨西哥和美国的工厂获得同样成功的案例，说明文化上权变的管理行为的影响。

案例14-3 两个国家，两种领导风格

相同的领导风格在不同的文化中能取得同样的结果吗？一项研究表明，在不同的文化中，有效的领导需要不同的风格。调查一个美国制造商的两家工厂：一个工厂在美国，另一个在墨西哥。圣地亚哥大学的两名调查人员发现不同的领导风格带来了同等水平的成功。

图表14-5表示了根据前面讨论的李克特的管理风格的分类得出的两个工厂的结果。没有一个工厂采用参与型管理风格，美国的工厂采用协商式管理风格取得了成功，墨西哥的工厂采用李克特管理行为中的权威性管理方式取得了成功。两个工厂的业绩一样好，这揭示了国家文化在选择领导或管理风格时是一个重要的权变因素。



资料来源：Adapted from Morris and Pavett 1992, Table 2 and Fig.1.

图表14-5 墨西哥与美国工厂的李克特管理风格

理解如何调整领导方式来适应多国环境的第一步是理解当地的管理者在他们自己的国家是如何取得成功的；第二步是应用这种知识来修正个人的领导风格，使之适合于特定的国家环境。也就是说，虽然一名非所在国的管理人员不可能和当地管理人员完全一样地实施领导，但是，有关成功的当地管理者行为的知识对指导一名多国领导者进行必要的行为修正是非常有用的。

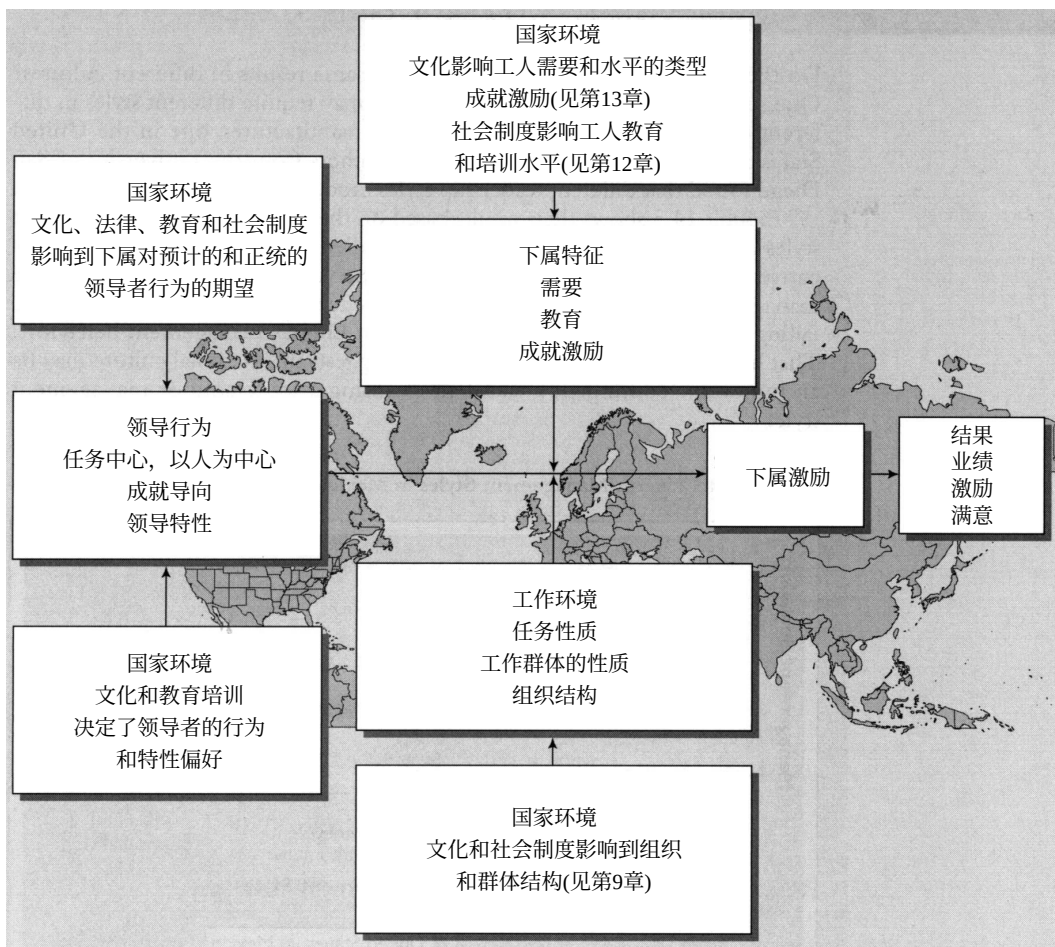
为了指导对不同国家环境下领导行为的理解和不同文化环境下领导个人行为的修正，接下来部分将给出**领导的国家环境的权变模式**。该模式表明了文化和相关的社会制度如何影响领导实践。图表14-6对该模式做了一个概括。

14.3.1 领导的国家环境下的权变模式：总览

同前面讨论过的主要的领导权变理论相类似，图表14-6给出的模式也是基于基本的权变假设才能成立的，领导者必须修正他们的行为或发展特定的领导品质，这取决于两个关键的权变因素。第一个权变因素就是下属的特征，第二个权变因素是他们的工作环境的特征。

然而，在跨国环境下，领导权变理论模式的基本组成部分（领导者行为和品质、下属的特征和

工作环境)受国家环境的影响。正如你所了解的,国家环境包括国家文化、商业文化和社会制度,有关国家环境的其他论述参见第7、9和12章。

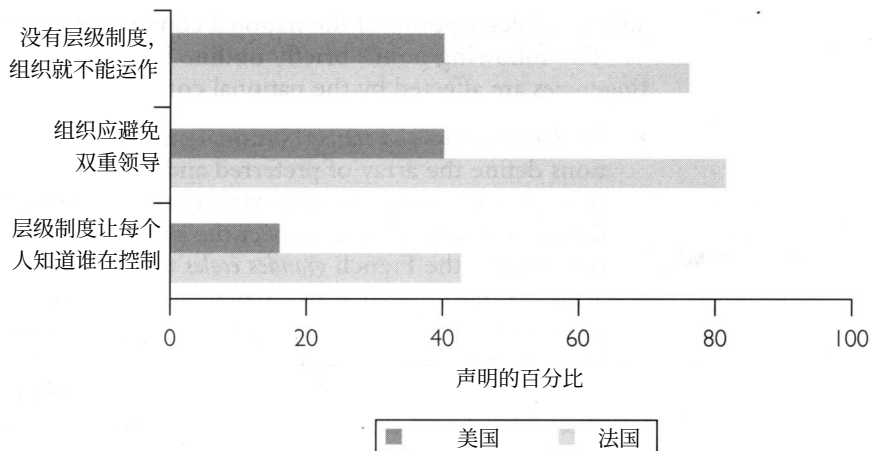


图表14-6 领导的国家环境的权变模式

下面几点简要概括了国家环境如何影响领导的行为、品质和权变。

- **领导者的行为和品质。**国家文化、商业文化和社会制度限定了管理者受欢迎的和可接受的领导行为。考虑下面的例子,在高权力范围的国家中,领导和下属期望管理者在行动上具有权威性。像法国的教育制度使人们相信自己应该作为社会阶级的最优秀的人那样去做事。如果宗主国的法律体系赋予工会参与管理决策的权利,那么,管理者必须调整其领导行为来适应这种情况(见第12章)。
- **下属的特征。**前面第13章已经讨论过,国家和商业文化影响工人的需要和获取激励的水平。另外,由国家的社会经济发展和制度支持的教育,影响到培训和教育工人的质量和可行性。因此,领导者必须修正他(或她)的风格来适应特定国家的工人类型。
- **工作环境。**如第9章指出的,文化和社会制度影响到管理者对工作组织和下属单位的选择。这些组织特征反过来影响领导者对于工作环境的看法:即,任务特征如日常工作和组织特征以及规范化工作限定了领导方式的选择。事实上,组织环境的力量会非常强大,以至于在一些情况下,是不需要某种领导行为的。例如,一个高度规范化的组织也许不需要很多直接领导者的监督。为了说明这一点,图表14-7给出了法国和美国如何看待每个国家中组织设计支

持不同领导方式的选择。



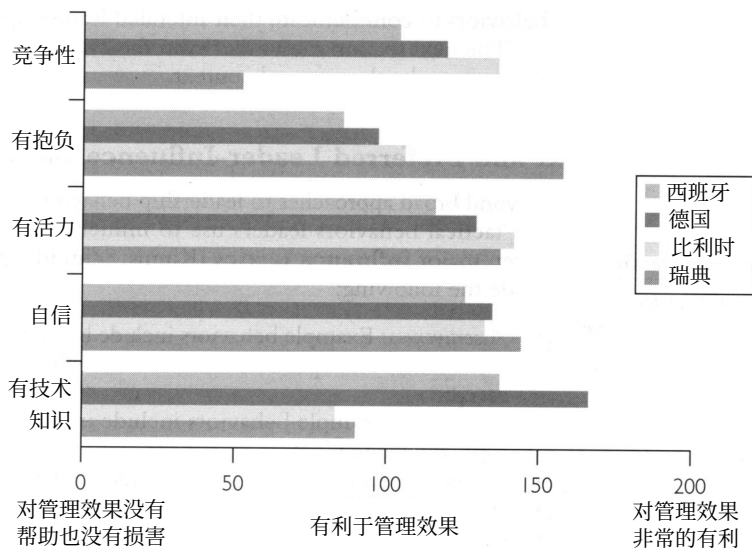
资料来源：Adapted from Inzerilli and Laurent 1983, 104.

图14-7 法国和美国如何看待组织设计与领导职能

下面这部分扩展了领导的文化权变模式，为你提供了更多的例子和有关不同国家文化、商业文化和社会制度是如何影响领导者行为和品质选择的。除了这些论述，你前面已阅读过了国家环境如何影响领导的两个权变因素——下属特征和工作环境的有关知识。第12章和第13章讨论了国家环境如何影响下属的特征属性。第9章在比较组织设计的基础上，讨论了国家环境如何影响另外一个主要的权变因素——工作环境。

14.3.2 不同国家环境的领导品质

除了北美的有关何种个人品质导致有效领导的研究之外，对这方面的其他研究非常少。然而，仍有证据表明，不同文化背景的人们倾向于特定的品质。也就是说，不同的文化关于领导者和下属存在何种区别的问题有不同的观念。



资料来源：Adapted from Boldy: Jain, and Northey 1993, 157-59, Tables 4 and 5a.

图14-8 4个欧洲国家偏好的领导品质

霍夫斯蒂德1993年指出美国的关于管理和领导的概念对其他国家的环境就不太适合。例如在德国，文化精英是工程师而非管理人员，那里博士学位比商学位更重要。在法国，管理人员和工人的区别反映了“干部”和“非干部”的区别。成为一名“干部”要求从 grandes ecoles中的一所学校毕业，而且常常是有一定社会阶层背景的。在荷兰，领导的品质要求是谦虚的，同美国通常尊崇的自信的品质刚好相反。

图表14-8给出了不同的欧洲国家要求人们具有的品质的例子。一些有趣的对比包括德国以技术为主体的价值观念和瑞典的对竞争意识的低价值观念。这些企业管理者要求的品质以及图上给出的其他品质都反映了文化和制度上的压力。在主张人人平等的瑞典人看来，公平的竞争意识并不是重要的品质。高度尊重技术竞争渗透于德国的公司中，而且基于此广为设立了德国的职业培训系统机构。

下面这部分给出了不同国家环境对领导行为的一些影响。

14.3.3 国家环境和领导者行为

不同国家的领导者行为方式存在差别吗？有证据告诉我们，如果不考虑文化背景，领导者同时采用以人为中心和以任务为中心的行为方式。类似地，日美的PM理论在北美和中国的实验，都发现了“生产”和“维持”的领导行为。

然而，不同国家的领导实际上并没有采用完全相同的行为去传达或表现以人为中心和以任务为中心的的领导方式。有一项研究是要求来自四个国家的员工评价他们老板的任务导向和人的导向。调查人员发现了什么呢？

不同国家的领导者用几种方法来表现他们以人为导向的风格。英国领导者表现人的导向是通过帮助员工使用新设备；美国管理者是通过避免官僚程序（如发备忘录）同下属非正式的谈话和同下属协商等方式来表现对人的关心；香港管理者花时间同下属讨论个人生活来表示他们的关心；而日本的管理者帮助下属解决个人问题和花费相当多的时间同他们的工作小组在一起，来表现对员工的高度关心，但当他们制定决策时不同下属协商。

各个国家管理者的不同行为也使其下属将老板看作以任务为中心的的领导。被下属看成以任务为中心的的领导日本人管理者要检查工作质量、发送备忘录，以及工作很长时间。英国的任务中心型领导经常进行质量检查、讨论工作进程，下班后则很少同员工交往。香港的任务中心型管理者以频繁地开会和同下属讨论的方式来改善工作。美国的任务型管理者在沟通时使用正式语言以及集中于同工作相关的问题。

为什么不同国家的领导者采用不同的行为方式来表达同样的风格呢？这种差异的产生是由于国家环境造成管理者在表现领导风格的行为方式上存在差异。上级和下属都能理解的领导的行为方式和人员导向是基于文化上和制度上限定的领导的行为方式的。也就是说，每一种国家环境在传达领导对任务或对人的关心上有自己认可的方式。因此，为了成功地领导多国公司，管理者必须在采用适当的当地领导行为来传达他们欲表现的领导风格上有一定的敏感性。

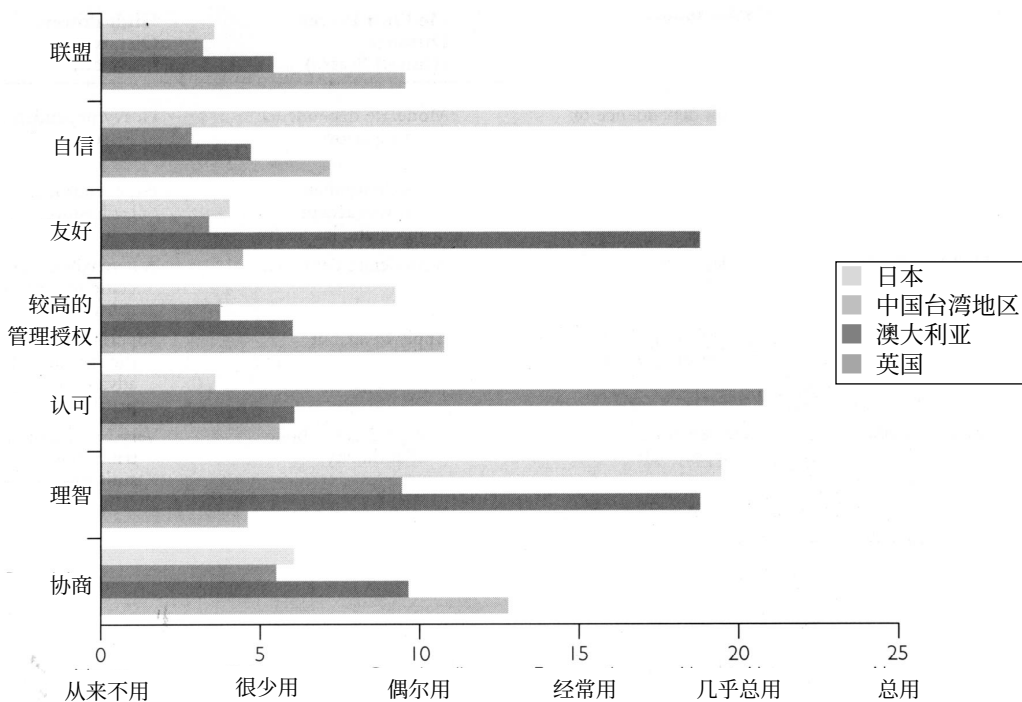
14.3.4 国家环境和优先的领导影响的选择

在领导行为的各种方式之外，你要对领导用来影响下属的战略行为给予特别关注。美国的管理者支持7个主要的**影响战术**。

- **自信**。例如包括有说服力的、指导性的、要求性的行为。
- **友好**。例如包括友好的、谦逊的、可接受的行为。
- **理智**。例如包括应用逻辑辩论、提出理由和使用计划等行为。
- **协商**。例如包括提供支持和交流等行为。
- **认可**。例如包括威胁、奖励和惩罚等行为。
- **请求较高管理机构**。例如包括向较高的管理机构请求帮助以及将问题交给较高管理机构去解决。

• **联盟**。例如包括通过网络和发展友谊来建立支持。

在其他国家环境中，是什么影响了战术呢？一项研究表明，如果不考虑文化背景，大部分管理者运用影响战术的通用类型。然而，不同的国家支持特定的影响战术。例如，英国人支持协商，日本人支持理智。图表14-9说明了中国台湾地区、日本、澳大利亚和英国的管理者支持的战术类型。



资料来源：Adapted from Schmidt and Yeh 1992, 251-61, Table 4.

图表14-9 4个国家(地区)偏好的具有影响力的领导品质

14.3.5 国家环境和下属期望

缺乏和下属合作的领导者是不能开展工作的。在这种意义上，我们主要从领导者的观点来考虑国家环境是如何影响领导行为的。然而，国家环境也影响到**下属的期望**，即有关领导者“应该”做什么或不该做什么。所有的包括国家的、商业的、职业的 and 组织的各方面的文化标准，影响了下属对适当或公平的领导行为的类型的认识。

例如，在组织文化的标准上，即便是不同的大学里，学生们认为可接受的教授的领导行为的范围是不同的。在一些大学里，一个学期完成两篇25页的论文表示一种“公平”的期望，在其他一些大学里，学生们会厌恶这种作业，并认为这是“不公平”的。

前面我们已经看到了不同国家的下属对特定行为的分类是不同的，正如不同的领导行为表达了领导的人员取向或任务取向。下属也会接受或反对特定的合法的领导特权行为，例如，北美的工人认为，领导行为应和对工作施加压力结合起来；在日本这样做也被认为是正常的，但这是严厉的惩罚性行为。

是什么原因造成了不同的行为在一个国家可以接受而在另一个国家不可以接受呢？文化和制度环境为人们提供了解释领导行为的框架。例如，在第12章看到的人力资源管理方面的国别差别，一些欧洲国家的劳工关系法律要求管理者对于关键的战略问题要与工人协商，如工厂关闭问题。在国家文化标准上，霍夫斯泰德指出权力范围和文化价值深远地影响了下属对领导的期望。

图表14-10表明了霍夫斯蒂德关于三个不同权力范围标准的国家的下属对不同的领导问题是如何反应的。在高权力范围价值的国家，包括许多拉美和亚洲国家，下属期望专制的领导。领导者通过担当父亲角色，表现出对别人的关心，但却是专制的主人。领导者个人是有差异的，但都期望显示出其地位的可见的招牌（如有司机驾驶的汽车）。

图表14-10 三个权力化程度层次下属的期望

领导问题	低权力化程度(英国)	中权力化程度(美国)	高权力化程度(墨西哥)
下属的独立性需要	不依靠上级	有些依靠上级	十分依靠上级
协商	十分期望发挥上级 的作用	期望有协调但也接 受独裁领导	独裁领导
理想的上级	民主	有些民主	仁慈的独裁或家长统治式 的父亲形象
法律和规章	适用于上级和下级	适用于所有人，但 上级有些特权	上级凌驾于法律之上并利 用特权
地位象征	视为不恰当的	认为是权威的象征	是上级权威的很重要部分

资料来源：Adapted from Hofstede 1980, 42-63, Fig. 8, and 1984, 257-61.

在低权力范围的国家，比如瑞典和挪威，下属期望领导者更像他们自己。好的领导者让下属参与决策制定，而且应该放弃过多的地位象征。

除了权力范围，其他的文化价值也可能影响下属对领导风格和行为的期望。霍夫斯蒂德的工作表明，强烈的男子主义行为模式通常会导致对专制领导的认可，虽然在日本这也许是一种人权的专制。强烈地回避不确定性的行为模式也许会使得下属期望领导者提供更为细节的指导。例如，工人会期望领导者“准确地告诉我们你想要的，如何做以及什么时间做！”。

下面的多国管理概要给出了更多的有关下属偏好的领导行为的国别差异方面的例子。

领导的典型的权变观点和国家环境下的权变模式。为多国领导者提供了一个指南，也就是指导他们何时及如何针对不同的国家环境采取适当的领导风格。现在，我们要扩展一下我们的讨论，考察一下关于领导及其在多国环境下应用的另外一些现代观点。



多国管理概要
12个国家有关理想领导者特征

来自12个国家的工人对理想的管理者给出两种描述，这些描述代表了分析文化标准和价值的对比风格。在一些文化背景中，分析复杂现象的“最好”方式是用细节来详细研究，这意味着现象应该分解为部分、单元、事实等等。在另一些文化背景中，分析复杂现象的“最好”方式是在整体上看待方式和关系——而不是构成整体的部分。

两种理想领导的描述是：

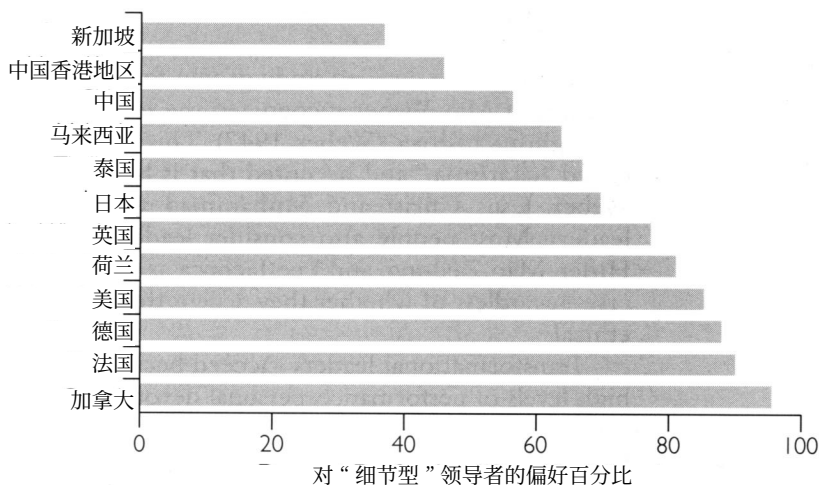
细节型领导者：

- 做好工作
- 利用信息、人员和设备来完成任务
- 给下属完成任务的自由
- 仅在必要时介入

整体型的领导者：

- 和下属一起有效工作
- 了解工作中的大多数问题的解决方案
- 连续指导下属

- 什么地方更欢迎哪种领导风格呢？图表 14-11 表示了 12 个国家(地区)中更欢迎细节取向的领导者的
的人员百分比。



资料来源：Based on Hampden-Turner and Tompenaars 1996.

图表14-11 12个国家(地区)中对“细节型”领导者的偏好

图表14-11中的信息表明，大多数西方国家的员工欢迎具有细节型领导者行为的领导人，这种领导人处理与工作相关的细节性任务，而不是处理有关工人及其环境之类的宽泛的问题。

14.4 现代领导观念的多国含义

本章的下面部分介绍了领导的两种现代方式：改革型领导和领导的归因方式，它考虑了领导观念在多种场合下如何应用。

14.4.1 改革型领导

在问到到底是什么造就了领导者的伟大和与众不同这一问题时，一些研究领导的专家得出的结论是领导具有两种基本形式。大多数领导采用**执行型领导**方式。执行型领导指的是管理者采用奖励或惩罚去影响下属，即如果你做的是领导想要做的，他（或她）就会奖励你；如果你没有按他（或她）的希望去做，管理者就会惩罚你。据领导专家的观点，执行型领导方式是有效的，但却不能造就真正的大组织。

为了达到真正的大组织目标，一些专家提出管理者必须是采纳更高形式的领导，这就是“**改革型领导**”。是什么造就了一名改革型领导者呢？改革型领导者们做些什么，使其区别于普通型领导者呢？

研究得出了改革型领导者的几种行为和特征。改革型领导是：

- **能清楚地表达对未来的构想。**以鲜明的和充满感情的措辞指明组织未来的理想化的前景，即组织能做什么和将来成为什么样子，并使其下属清楚这一构想。
- **打破身份资格。**有强烈的打破传统和做不同事情的愿望；是一名找到不同的做事方式的专家；鼓励下属对老问题寻找新的解决方法。

- **提出目标和计划。**对于未来的导向怀有远见，为下属变革公司提供清晰的步骤。
- **给出目标的含义和目的。**将目标汇入充满感情的论述和文化背景之中，使下属明确追随领导的理想和对根本变革承担义务的这种需要；有助于下属憧憬未来组织的美好前景。
- **承担任务的风险。**同一般领导者相比，更愿为组织承担更大的风险。
- **有领导动机。**寻求领导职位，展示对领导角色的强烈热情，并按角色模式去做。
- **构筑权力基础。**基于个人专业技能、下属的尊重和钦佩行使个人权利。
- **表现出很高的伦理和道德水准。**行为和一般的道德水准相一致并且公正。

尽管关于改革型领导的详细研究是一个新的领域，但是，德国社会学家麦克斯·韦伯通过历史的研究，证实了改革型领导的存在。他称这种改革型领导具有“超凡魅力”，他指出这种领导在各种文化环境中都存在。根据韦伯的观点，耶稣基督与穆罕默德是第一代的改革型领导者。大多数人还认为下列领导人，如马丁·路德金、阿道夫·希特勒、毛泽东和李·艾柯卡是改革型领导的代表人物——不考虑这些领导人接受的目标和行为是否符合伦理。

改革型领导人之所以成功是由于下属遵循领导人的思想产生了高水平的绩效、个人奉献精神、崇敬之情和激励，以及愿为公司的美好前景而牺牲。然而，真正的改革型领导是很少的，他们似乎只在组织需要变革和面临危机时才会出现。在下面这个案例 14-4 中，你会看到三星公司的李主席努力做一名改革型领导人，并把他的公司推上了新的竞争地位。

案例 14-4 一家韩国公司的改革型领导

三星公司被公认为是韩国最成功的典范之一。然而，李主席仍然不满足。他的目标是使三星公司作为“技术的源泉”，同世界上的大公司如索尼、通用电气和飞利浦公司进行竞争。为了达到这一目标，李认为，他必须从组织战略和结构方面进行全方位改革以确立韩国的管理文化。

在日本的 Waseda 大学和美国的华盛顿大学接受过教育的李，为传统的韩国公司带来了国际的和不同的背景。为了给三星引入根本性的变革，李有自己的基本的（韩国标准的）管理风格。

- **了解对手。**为了理解同韩国文化不同的外国文化环境市场，李开办了 CEO 学校，制定了年轻的管理人员培训计划。在 CEO 学校里，高层管理人员花 3 个月的时间在韩国，花 3 个月的时间在海外。在海外时，不允许管理员坐飞机旅游。为了更好地了解一个国家，他们必须坐公共汽车、火车和汽车旅游。每年三星公司派 400 名年轻人出国，去做他们想做的事——只要是学习东道国的语言和文化。
- **上午 7 点到下午 4 点为工作时间。**像日本公司一样，大多数韩国公司上午 9 点工作，到太阳落山，然后和同事们一起去喝酒。为了改变这种状况，留些时间给家庭和自我提高，李坚持对工作时间进行改革。为了强调这一点，他下午 4 点后随意打电话，以责备他发现任何一个在办公室的员工。
- **对小事要求严厉。**李在法兰克福和德国开会时，发现了管理人员在执行他的关于质量的建议时表现怠慢，他就会“勃然大怒”。通过同总部通话和大声地说上一个多小时后，他命令录下他的激烈言论，然后送回韩国向整个三星公司全体人员传达。他提出了后来著名的法兰克福宣言：“无论如何，质量总是第一位的”。李接着召开 850 名高层管理人员面对面的会议，那时，李在世界上的哪个地方，会就开到哪里，这些会议是严肃的和直率的。
- **分权化。**工作于支持家长式权威领导的国家和组织文化中，李迫使高层管理者承担责任和自行决策。为了迫使下属更加独立，李经常在汉城的接待室工作，而不是在办公室。他同时还拒绝接电话和会见来访者。

- 资料来源：Based on NaKarmi and Neff 1994.

下面，我们将论及有关领导的最后一个观点及其在多国的应用。

类似于国际谈判中遇到的归因中的的错误问题，代表了理解错误的主要根源。多国公司领导者所面临的挑战就是充分地理解下属所处的文化环境，以避免严重的归因错误。下面的多国管理挑战说明的是一位美国管理人员在墨西哥工作，他的墨西哥下属在关于时间的运用、权力和人际关系中加入了他们自己文化基准的归因。这说明当上级和下属在彼此行为中加入了错误的激励后会发生什么，你如何向这些管理者提出建议呢？

图表14-12表明了保尔·琼斯在墨西哥作为一名管理人员时第一年的观察结果，而琼斯工厂的下级管理人员冈兹德莱兹爵士（Sr. Gonzdlez）的感受与归因同琼斯的观察却是相反的。

图表14-12 保尔·琼斯和冈兹德莱兹爵士的一些观察与归因

保尔·琼斯	冈兹德莱兹爵士
第十天：“已经上午9点了，办公室的职员刚到，我必须在下次员工会上强调准时”。	“琼斯先生想要我们像机器人一样行为，他似乎热衷于钟表，难道他不知道迟到的原因是合理的吗？”
“我刚巡视完工厂，冈兹德莱兹爵士就指出了不同的问题，他其实在向我施压，让我接见所有的高级职员，但许多更有压力的问题正在等我解决。”	“琼斯先生没有花时间或努力去接见管理人员，难道他没有意识到这种忽视行为会伤害他们的感情吗？”
第2个月：“我的管理人员一直在征求我的意见，或者更糟的是要我解决他们的问题，难道他们没有认识到这种缺乏承担责任的行为反映了他们的绩效不佳吗？”	“琼斯先生没有看出，许多管理人员认为他是老板，他应该进行决策。”
“我今天不得不纠正一名一线管理人员，他在错误地教工人操作机器，整个工厂的人都停下来听。这些人需要克服对批评的恐惧心理。”	“琼斯先生今天令我的一名管理人员十分尴尬，琼斯竟然当众批评他，现在所有人员都因为害怕受到当众谴责而不敢做事情。”
“我想事情有了好转，最近，我的管理人员在如何提高作业上制订了一份非常漂亮的文件。三个星期之后，令我非常惊讶的是，只有一名管理人员在提高方面做了一些尝试。”	“难道琼斯没有认识到管理人员在等待他告诉他们何时开始吗？”
“我想也许我应试着开一次“美国风格”的会议——穿短袖衬衣，脚放在桌子上，进行公开的沟通。可是，管理员只是站在周围，看起来很难，我不明白。”	“琼斯的行为一点都不像工厂的经理，你能想象得到一名工厂经理将脚放在桌子上是多么的不文明！”

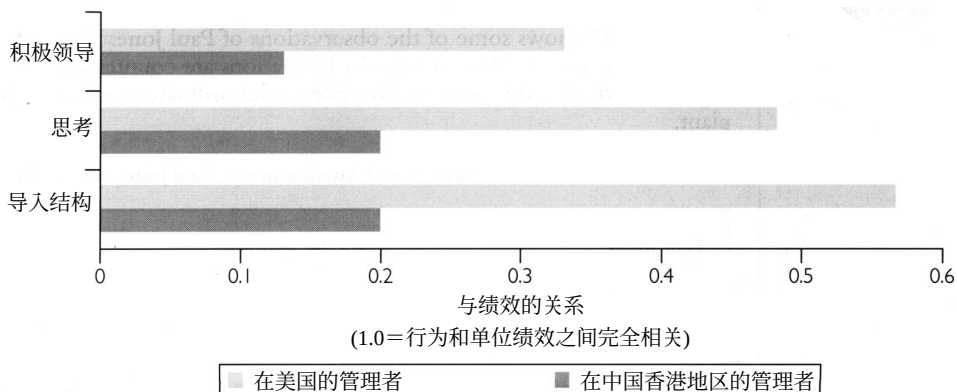
资料来源：Adapted from Kras 1989, 10-22.

14.5 为取得效益：你应该像在本国一样地去工作吗

到目前为止，我们在本章所讨论的绝大部分内容揭示了领导工作在不同的国家是不同的。因此，这种领导的权变观点指出，经理不能假定在其母国运用成功的领导风格和品质在其他国家会带来同样的成功。

如果领导不适应当地条件做相应调整会发生什么情况呢？至少有一项研究结果提出，在母国形成的领导风格不会在另一种文化环境中十分有效（Black and Porter 1991）。基于这项研究，图表14-13给出了两组美国管理者的管理绩效与领导行为之间的相关关系，一组在美国工作，另一组作为外派人员在中国香港地区工作。A+1.0表明领导行为与领导的单位的绩效完全相关；a0表明不相关；负数表明领导行为降低了绩效水平。正如你在例子中所见到的，典型的美国领导行为在香港不如在美国有效，特别是在美国十分有效的高度卷入“hands-on”的领导风格对中国香港地区工人的绩效却影响甚微。

许多管理者(特别是那些来自美国的)在国际职位上失败的一个潜在原因，也许是他们不具备调整其行为和采用与当地文化条件相一致的领导风格的能力。正如第11章所指出的，关于国际人力资源管理，选择外派经理的标准通常与对母国经理的要求相同，需要以前的成功经历。因此，在取得国际性的工作任命之前，绝大多数外派经理就已经显露出了出色的领导才能。结果，由于缺乏充分的跨文化的培训和意识，以前表现出色的经理将在国际岗位上继续采用在母国十分有效的相同的领导行为。



资料来源：Adapted from Black and Porter 1991, Table 5.

图表14-13 美国管理者在美国和中国香港地区的领导行为与工作绩效

14.5.1 文化环境与建议采用的领导风格

也许由于文化和国家之间存在极大的差异，对于多国领导几乎不存在说明性的理论，也就是说，不存在一个可以表明在每一个国家条件下如何领导的简单公式。然而，霍夫斯蒂德与卡尔·罗德里戈斯（Carl Rodrigues）最近的著述却提出了一些一般意义的建议（Hofstede 1991; Rodrigues 1990）。图表14-14采用了霍夫斯蒂德认为对于组织最重要的国家文化衡量尺度，即权力化程度和不确定性的规避，并阐述了这些专家建议在不同文化条件下应采用的领导风格。对不同国家组织设计进行了比较的第9章也指出了国家文化的这些相同的尺度对组织设计的影响。

文化环境：低权力化程度和低不确定性规避
领导者类型：“倡导民主者”
建议的领导风格：支持型、参与型和成就型
典型国家：英国

文化环境：高权力化程度和低不确定性规避
领导者类型：“主人”
建议的领导风格：指导型和支持型
典型国家：中国

文化环境：低权力化程度和高不确定性规避
领导者类型：“专业人员”
建议的领导风格：指导型、支持型和参与型
典型国家：德国

文化环境：高权力化程度和高不确定性规避
领导者类型：“老板”
建议的领导风格：指导型
典型国家：法国

资料来源：Adapted from Hofstede 1991, 152-54; and Rodrigues 1990.

图表14-14 国家文化与建议的领导风格

权力化程度对领导非常重要，因为它会影响下属与上司对领导指导的程度与任务导向的期望。在高权力化程度国家，领导者的行为一般更专制，下属总是感到：“你是老板，告诉我们要做什么”。霍夫斯蒂德（1991）提出，来自低权力化程度国家的经理通常没有什么困难来调整适应高权力化程度国家，他们必须形成一种更为专制的领导风格。但是，他指出，来自高权力化程度国家的经理要

变得不独裁、重参与和以人为中心则要困难得多。

规避不确定性的标准也影响可接受的领导风格的幅度（霍夫斯蒂德 1991，152-54）。在规避不确定性标准高的国家文化中，领导者和下属在领导者消除了工作环境中的模糊因素时都会感觉更舒适。在诸如法国这样的国家，可能会采取准确地告诉下属去做什么的方式。在诸如德国这样的国家，取代类似专业培训等的领导会增强工作条件的可预见性，给领导以更大的参与空间。

归根结底，每一位多国经理必须能够诊断将会影响其领导风格成败的制度组织和文化方面的条件。多国经理在预计什么会在所有条件下都有效时，面临着非常多的偶然因素。尽管如此，成功的全球领导者仍要对国别环境保持灵活性和高度的敏感性。

本章小结

为多国公司工作的所有管理人员都应努力成为全球性领导者，不受国家或文化界限的制约，能够调整适应任何国家的环境。本章提供了有关领导的性质的背景信息和理解在各国环境下领导选择的必要的信息。

首先，本章对领导做了界定，并介绍了全球领导的概念。接着，回顾了三种以领导品质理论、领导行为理论和权变理论为基础的北美古典的领导观点。领导品质理论区分了领导的个人品质；领导行为理论区分了表明某种领导风格的行为；权变理论区分了在特定环境下决定适当的领导风格的监督者、组织和下属的特征。本章还表明日本具有相似的领导观点。

领导的国家环境权变理论发展了传统的权变理论，说明了文化和社会制度如何影响领导过程。文化影响领导者对某种领导风格的偏好，文化和一国的社会制度还影响下属对他们认为公平的或适当的领导行为的预期。你已经见到许多关于在领导品质和行为偏好方面国别差异的例证。

国家环境还间接地影响领导的随机性，诸如一国的教育体制和经济体制等文化与社会制度影响一国可利用劳动力的特征和典型公司的性质。转而，一国可利用的劳动力的类型和典型的组织和岗位设计，又会限制多国经理对成功的领导方式的选择。除建立国家环境权变领导观点之外，本章还考察了以改革型领导与领导归因论为核心的现代领导观点的国际内涵。

最后，本章应用国家环境领导权变模式的要素指出外派经理在特定国家应选择的领导风格。我们还特别说明了权力化程度标准和不确定性规避标准所导致的在领导风格上的不同选择。尽管无法区分所有影响领导风格选择的文化与制度因素，但是认真阅读本章，会提高多国经理对今天的全球型领导者所面临的大量复杂的文化问题的敏感性。



思考题

1. 来自不同国家文化的人们如何定义领导？这些定义对在这些国家工作的多国领导者的含义是什么？
2. 讨论权力距离和不确定性规避的文化标准如何影响不同国家所偏好的领导风格？
3. 选一种你熟悉的国家文化，识别对组织效率具有决定意义的领导的品质与行为。
4. 从下属的角度讨论为什么与文化不相适应的领导行为会失去激励性？
5. 讨论改革型领导的品质是否不受文化影响？也就是说，具有各种文化背景的改革型领导者都相似吗？或对每一种文化群体都存在不同类型的改革型领导？

章后案例 UNIKO集团公司

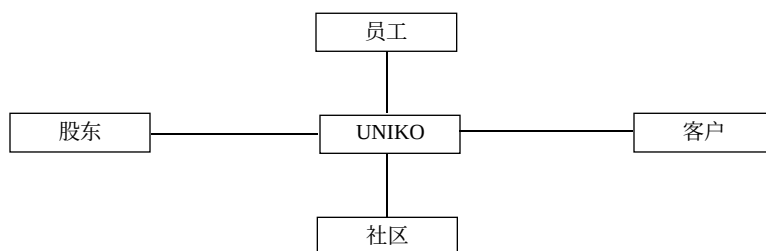
1995年3月，Grupo UNIKO公司的董事鲁宾·高尔曼(Ruben Galvan)面临着具有挑战性的竞争与经济环境。由于经济的萎缩和北美自由贸易协定(NAFTA)的通过，墨西哥汽车零部件行业面临着

日益激烈的竞争。墨西哥比索的大幅度贬值引发了一场对墨西哥大部分工业具有负面影响的经济危机。更重要的是，这场经济危机导致了汽车市场的萎缩，从而减少了对汽车零部件的需求。UNIKO公司必须实施一种能够保证该集团生存和维持其在墨西哥和国际市场业绩的战略。鲁宾·高尔曼为取得全球竞争力不得不决定UNIKO公司的定位。

UNIKO集团公司选择通过统一公司的理念——即“在不断发展和充满创造性的环境中，转变成展示服务精神的公司”（见图表14-15），来集中力量取得长期的基本竞争力。高尔曼从广义上将基本竞争力界定为一种能力，即在保持高水平的质量和技术能力的同时，满足并超出顾客期望的能力。然而，UNIKO公司服务顾客的核心超出了仅仅投客户之所好的范畴。事实上，UNIKO公司将顾客定义为它的客户、股东、员工和社区（见图表14-16）。UNIKO公司的管理人员坚信，集团作为一个整体将通过满足其所有顾客的需要来获取基本竞争力。UNIKO公司的目标是，在保持高质量产品和技术水平的同时，依据其所有顾客的需求来确定各职能领域的关键程序，并使之最优化。UNIKO公司必须培育一种有利于变革和实施其“顾客核心”政策的环境。

图表14-15 UNIKO公司的理念

- 在不断发展和充满创造性的环境中，转变成展示服务精神的公司。
- 领导者的诚实、团结与热情将铸成我们的顾客对公司质量与竞争力的认识。
- 为保证成功，我们必须使用于满足顾客期望的任何程序被可靠地实现组织化与系统化。

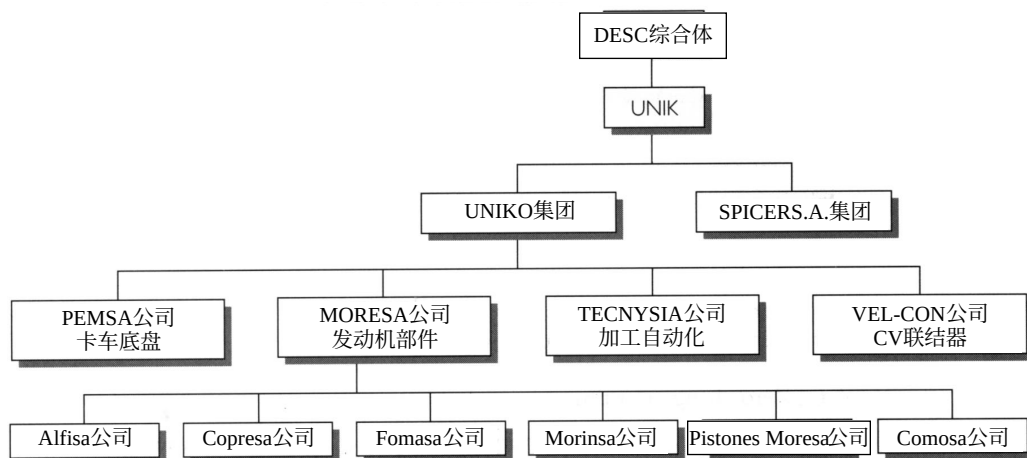


图表116 UNIKO公司的顾客

公司背景

UNIKO集团公司是汽车零部件制造业的一个公司集合体，主要服务于墨西哥和国际上的初始设备制造商（OEM）和分销商（销售修理用零部件的市场）。1994年，出口仅占销售额的20%，而初始设备制造商和销售修理用零部件的市场分别占50%和30%。UNIKO公司的主要产品包括CV曲柄轴、活塞及相关零部件，如检测箱、阀门和起阀器。UNIKO公司包括许多制造子公司（Pistones Moresa, Vel-con, Fomasa, Morestana, Alfisa, Copresa and Morinsa）和一家系统自动化公司（Tecnysia）。这些公司由UNIK所有，UNIK是一个控股集团，也是作为墨西哥最大的商业综合体之一的DESC的子公司（见图表14-17）。

UNIKO集团公司产生于1994年1月Spicer S.A.集团的重组。Spicer S.A.集团与UNIKO集团公司相似，也是一个汽车零部件公司的集合体，但生产的产品种类却要得多。Spicer S.A.集团是由DESC和美国的DANA公司组成的一家合伙公司，合伙的历史可以追溯到60年代，当时DANA公司加入Senderos Trought集团（即现在的DESC）组成一家合资企业。1994年1月，公司决定压缩投资并将投资重点转向以前的利益领域。这样就导致了UNIKO公司集团母公司UNIK公司的形成。Spicer S.A.集团生产万向节、轴、主动轴、变速箱和离合器。DANA保留了Spicer公司40%的所有权，并除了UNIK名下的一家公司（Vel-con）外放弃了其在所有其他公司的权益。



图表14-17 墨西哥商业综合体DESC

UNIKO集团公司的一个重要特征是与几家外国公司组成战略联盟和建立合伙关系。UNIKO集团公司还得到了其与世界汽车业先导公司之间达成的技术协议的支持。其国外的技术合伙人包括：

- 美国的TRW：MORESA的股东，提供阀门技术援助。
- 欧洲的GKN：Vel-con的股东，提供CV节的技术援助。
- 日本的UNISIA-JECS：提供活塞技术援助。
- 美国的FANUC、THK和 PHD：提供自动化技术援助。
- 美国的AERCOLOGY：提供环境控制系统的技术援助。

除获取这种技术援助外，UNIKO集团公司的每一家公司都充分发展自身的技术能力，以便为取得竞争潜力提供最佳的当地资源组合。

UNIKO公司的全面质量理念

UNIKO公司与其母公司共享的全面质量理念（见图表 14-18），要求集团必须集中精力超前满足其四类顾客（客户、股东、员工和社区）的期望，并必须重视扩大公司始终坚持的公司“形象”和战略。全面质量是与UNIKO公司的理念（见图表 14-15）相关的，除此之外，UNIKO公司的理念涉及利用顾客的认识改进计划和产品，并以一种可靠的、有组织的、系统化的方式实施生产过程的平台。高尔曼相信，UNIKO公司实施的全面质量理念将会保证满足顾客和提高未来的竞争力。

图表14-18 UNIKO公司的质量政策

-
- 服务顾客是公司存在的唯一的理由
 - 必须将顾客的认识作为设计改进计划的平台
 - 必须超越我们顾客的期望
 - 建立保障条件、计划组织和制度是领导者的责任
 - 尽个人的最大努力并通过团队实现目标是每个人的责任
-

全面质量理念在公司的战略目标中是根深蒂固的，公司的战略目标包括：

- 参与
- 生产力
- 零停工期和非计划停机
- 零不可周转的废料和再使用
- 零库存

• 零调整时间

具体而言，全面质量理念要求遵从以下战略来满足顾客的需要：

1. 客户

全面质量理念要求 UNIKO 公司在制造工艺、产品设计和开发中，向客户提供完善的服务、有竞争力的价格、质量及技术能力。

2. 股东

UNIKO 公司旨在满足股东在利润率、销售增长和集团形象方面的要求。UNIKO 公司的管理人员希望通过长期规划和对投资战略的认真准备，取得高于15%的投资收益率。同时，UNIKO 公司还希望通过制定和实施整合营销战略来扩大销售。扩大公司一贯的形象的影响也是 UNIKO 公司竞争战略的一个重要方面。鲁宾·高尔曼一直强调保持高质量产品与技术竞争力形象的重要性，他认为，某些在技术上的投资主要是用于满足顾客的要求和期望，而不是满足跨越性的技术需要。然而，UNIKO 公司也将其在技术与自动化方面的投资视为在工艺与质量方面形成纪律并取得一致性的一个途径。

3. 人事

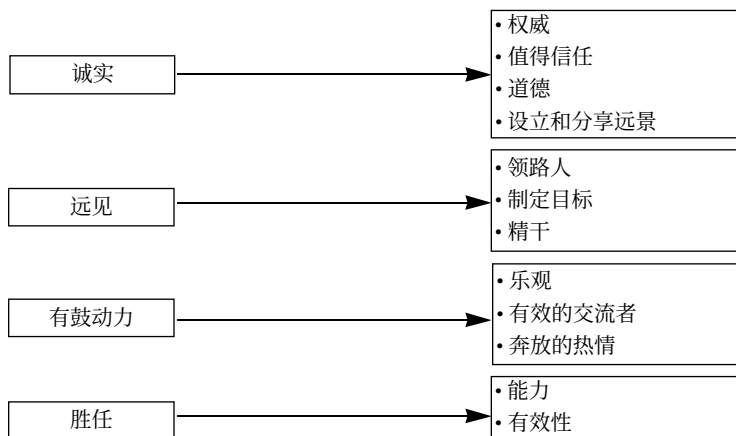
因为职员也是顾客，所以 UNIKO 公司在人的开发方面具有短期与长期观念。UNIKO 公司特别强调建立一支满意的、高效率的和有技能的劳动力队伍，因为它将这视为现在与未来竞争优势的来源。正因为如此，UNIKO 公司致力于满足其职员目前与将来的需要，注重人员的长期开发。长期人员开发涉及采用连续的内部培训。更进一步，UNIKO 公司努力改善工厂的工作环境，支付与技能相对应的具有竞争力的收入。管理人员倾向通过提高技能来提高工资，改善劳动力的质量并减少人员流动。UNIKO 公司还向职员提供诸如自助食堂、医疗和安全等方面的带有补贴性质的服务。

4. 社区

鲁宾·高尔曼指出，UNIKO 公司力求“扎根于”经营所在的社区。社区活动的目的在于为其员工的家人与该社区的其他人创造一种“家庭”的氛围。他们的社区“中心”政策强调积极参与、家庭节目、热爱环境和争做好公民。积极参与指要重视来访者、支持慈善事业和推动专题讨论；家庭节目包括庆典、使员工家人学习手工制作技能的周末家庭作坊以及分销公司简报——“CommUNIKO 公司”；UNIKO 公司十分重视保持和保护环境，主要是关心噪音污染、工厂垃圾和有害废料。公司遵守所有墨西哥的和大部分美国的环境标准与规定。

5. 领导

高尔曼认为，有效的领导是这些政策取得成功所依赖的“关键因素与中枢”。UNIKO 公司强调其经理人员的领导力，一名“真正的领导者”（图表 14-19）被认为是诚实的、有远见的（能够运用图表 1 所表明的理念）、有鼓动力的（能够运用上述理念理解并鼓舞他人），并且无论是作为个人还是在团队之中都是胜任的。UNIKO 公司的公司文化强调信任与团队合作的氛围，并认为经理人员通过尊重雇员和采用传递性的平等的监督风格来促进这种氛围的形成。



图表14-19 UNIKO公司的领导

6. 墨西哥的汽车零部件行业

墨西哥的汽车零部件行业的业绩长期以来依赖于墨西哥的整体汽车工业。从1962年到1983年,该行业主要局限于促进国内生产(即进口替代战略)。例如,要求当地汽车的当地成份占60%,这种对当地成份的限制与对国内所有权的限制(即墨西哥资本控制绝大多数股权)一起创造了一个规模相当小、发展空间有限和低效率的行业。

该行业目前处于转变阶段,表现为放宽管制和自由化的趋势。自1989年起,最终允许汽车进口,并且,取消了许多对当地成份和所有权的限制。以墨西哥增加值来衡量的当地成份要求降至36%。1991年汽车进口允许占到国内市场的15%,1993年又提高到20%。由于NAFTA的通过,国外所有权只能低于49%的限制将于1999年取消,并且所有进口关税将逐步降低,到2005年将全部取消。

7. NAFTA 与墨西哥比索贬值

NAFTA与1994年12月墨西哥比索的贬值,促使UNIKO公司加速其竞争战略的一体化和实施。NAFTA将对那些在工厂、设备和技术上投资不足并且不能服务墨西哥所有组装商需要的汽车零部件供应商增加压力。首先,NAFTA将通过降低当地成份要求推动汽车零部件业的自由化,从而使墨西哥企业容易受到来自价格低、质量高的国外供应商的影响。其次,由于取消了所有权方面的限制,本国供应商会面临来自该行业新的进入者的更激烈的竞争。

UNIKO公司应付来自NAFTA的挑战的战略是长期实施全面质量理念。至于NAFTA,全面质量涉及保持UNIKO公司的竞争优势并将UNIKO公司的努力方向集中于出口导向型生产。按照高尔曼的观点,墨西哥汽车零部件供应商所具备的短期竞争优势(相对于国外竞争)在于低廉的劳动成本,而NAFTA将为国外的投资者打开利用墨西哥低劳动成本优势的大门。但是,高尔曼及UNIKO公司管理人员认为,仅仅是基于低劳动成本而进入墨西哥是一种短视的战略。在短期内,这些公司不得不应付不完善的基础设施、动荡的政治经济条件和来自供应商与世界标准相差甚远的服务。由于UNIKO公司预期劳动成本将来要提高,因此它试图通过开发和调整其人员的技能来保持其竞争力。UNIKO公司强调通过教育培训项目进行人员的内部开发。

UNIKO公司战略的第二层目标是增加出口销售,比索的贬值及其对墨西哥经济的影响突出了出口作为一种抵御通货贬值的保值手段的重要性。在1994年,高尔曼就认识到,由于其所欠的美元债务,因此面临比索贬值的风险将由UNIKO公司的出口销售收入来抵补。但是,UNIKO公司不能依靠短期内有利的汇率来支持其销售,因为这会导致错误地依赖动荡的货币市场。

UNIKO公司出口战略的目标在于向美国、拉美和欧洲供应用于修理的零配件。由于在满足OEM需要方面的运输困难,故而,UNIKO公司在销售修理用的零配件市场上寻求突破。更为重要的是,服务修理用零配件市场的需要会降低领先时间和较大的生产弹性。从长远来看,UNIKO公司必须在根本上具有竞争力,以具有竞争力的价格提供世界级的产品。

UNIKO公司的制造设施与公司理念

UNIKO公司的工厂遵循以要素设计为核心的观念,故每个工厂的规模都较小,并生产单一的产品线。平均劳动力人数在400人左右,没有一家工厂的雇员人数超过1000人。这些工厂较小的规模设计是为了促成紧密协作的工作环境和利用规模效率。而且,工人数量少还易于管理监督。由于公司工人分散于不同的生产基地,而不是集中在一个大工厂,因此可以降低工会的力量。以要素为核心的观念甚至深入到活塞的制造过程。修理用零配件的生产位于Morinsa的工厂,该工厂是与Pistones Moresa的OME生产相分离的。

鲁宾·高尔曼承认,并非UNIKO公司所有的工厂都具有相同的质量标准或相近的现代技术投资水平,也就是说,不具备相同的竞争力。他估计,UNIKO公司80%的工厂未达到世界竞争标准,60%未达到Pistones Moresa和Vel-con(它们是UNIKO公司现代化水平最高的工厂)的现代化水平。高尔曼认识到,要使UNIKO公司的工厂从根本上具有竞争力,就必须按照UNIKO公司的观念进行重组。高尔曼相信,并不是技术落后才使得缺乏竞争力的工厂处于危险境地,而是工厂中的人们不能或不愿接受变革和采用全面质量理念。

1. 技术与人：寻找适当的组合

UNIKO公司集团已经在组织上实施了技术与人力资产的组合，并感到该组合是适合墨西哥的。

(1) 技术

在高精度部件的生产领域，技术就意味着自动化的机器和电脑数控（CNC）设备。UNIKO公司内部设一分部Tecnysia，专门为公司开发该系统。Tecnysia利用顾客电子控制系统升级和调整美国和欧洲的二手机器人。这种方法比起买进新系统并请外部供应商适应 UNIKO公司的目的进行调整要节约很大的成本。公司还考虑开发专用的工具和机器，由此形成其竞争者难以仿制的优势。

利用内部供应企业设计系统同任何其他成本因素一样，也是 UNIKO公司技术开发战略的一部分。UNIKO公司试图建立技术能力，正如鲁宾·高尔曼所言：“我们试图培育根基，而不仅仅是一个降低成本的机会”。

UNIKO公司需要采用自动化的制造系统。在设计与配置适当的情况下，自动化系统可以带来高质量，并会高速度、无差错地保证机器运作。但是，自动化所创造的“纪律氛围”对顾客是同等重要的。许多顾客要求高水平的自动化，因为自动化被视为质量的一个象征。顾客的认识和需要必然推动改进，这就是UNIKO公司质量政策的一部分，使用内部技术也有助于开发劳动力的技能。

(2) 人员

UNIKO公司对在劳动力上的投资抱有信心。培训是该政策的一个主要因素，在公司设在 Cedei 的培训中心，工人们接受了在汽动系统、液压系统、电子系统、电力系统和机械系统方面的基础理论培训。这种培训始于工人踏入工厂之前，使他们在入厂前就接受有关机器操作与控制的讲解。绝大多数雇员还会接受诊断与预防性维修的大量培训。这种在理论与系统方面的培训可以避免在特定机器使用说明项目中普遍存在的信息老化问题。

Tecnysia 的工作集中在雇员设计和安装新设备与新系统的生产线。这一过程需要有多种技能的知识丰富的雇员，鼓励工人重新设计他们的职位以便提高效率与质量，这需要很高的技能水平。进一步讲，实施公司的质量理念要求关键的工艺不断得到升级。满足 UNIKO公司客户的需要要求生产、设计和开发工艺的不断升级。

外部观察员仍可能奇怪，为什么在工人工资低下且存在巨大的劳力库的墨西哥，UNIKO公司要在工人身上花如此之大的成本。对于 UNIKO公司来说，劳动成本是一个巨大的优势（相对于美国和欧洲的竞争者），但是公司的领导已经认识到这种优势并非是一种长期优势。随着墨西哥经济的发展，墨西哥的工资率将不断上升，最终将与发达国家的工资拉平。为实现公司成为一个长期领先者的目标，它就必须将劳动作为一种资源而不是商品进行开发。高尔曼讲到：“培训是我们开发的关键”。

为留住有技能的工人，UNIKO公司认识到报酬是一个重要的因素。雇员的最初报酬以高于国家最低工资三倍的小时工资支付，然后定期提高，还附带有其他福利项目，如通过公司的自助餐馆提供补贴性食品、免费的综合医疗、家庭教育及有限的利润分成。

训练有素的工人是有价值的，良好的待遇有助于留住他们。UNIKO公司在实现公司保持其人力投资的目标上取得了很大的进展。从公司范围看，UNIKO公司的雇员平均在公司服务7~8年。

工厂的工作环境也是留住与激励雇员的一种重要因素。公司不使用任何基于时间的监督方式。以前在公司普遍采用时间卡系统，该系统的设计目的在于减少缺勤，但是，管理人员发现，该系统的实施成本大于减少缺勤所带来的利益。公司目前的缺勤率低于整个行业的标准水平。

UNIKO公司发现，其雇员十分关心工作区的安全和环境。公司采用传感技术和广泛的培训来避免工作中的事故。工作区保持清洁，并且利用天然与人工照明，采光很好，还使用植物和艺术进行装饰，而这些艺术品则是由雇员及其家属在公司经营的继续教育机构制作的。经理人员为便于生产线雇员接触，亲自参与车间的日常运作。高尔曼赞成经理人员“四处走走”，他认为其经理必须与生产一线保持经常接触，以便防患于未然，按高尔曼的话讲，一个优秀的经理必须培养对问题的“嗅觉”。

2. 进一步的考察：PISTONES MORESA 和 VEL-CON

Pistones Moresa 和 Vel-con 是 UNIKO 公司的两个现代化水平最高、技术最先进的工厂。

(1) PISTONES MORESA

Pistones Moresa 位于距墨西哥城260公里处的Celaya，这是一家为初始设备制造商生产铝活塞的现代化工厂。墨西哥的大多数汽车合资公司，包括克莱斯勒、尼桑、通用汽车、福特和大众等公司都是Pistones Moresa的客户。

该工厂环境洁净、开放并具有良好照明，雇员们制作的工艺品陈列在办公室和厂内的各面墙上，整洁并有鱼儿游荡其中的鱼缸在许多办公室都可见到。这种厂区环境有助于保持雇员高昂的士气，并给雇员和来访者留下高质量与专业性的印象。

(2) 活塞制造工艺

活塞制造工艺包括：生产活塞铸件和铸件的机械加工。

1) 生产活塞铸件

活塞由特殊成分的铝合金铸成。目前所采用的铸件是由活塞生产厂生产的，或是由 UNIKO公司在Huchuetoca的Alfica工厂运来的。管理人员计划最终将所有所需的铸件生产集中在一个地方。

本厂生产的铸件是在两个自动化细胞站制造的，每一个细胞站都包括三个安装在旋转平台上的盛有液态铝合金的大容器。两支机械手臂轮流将其中一个容器中的液体倒出，同时，另一个容器却被不断灌装，并检测以保证适当的铝合金成份。检测是在附近的一个房间里采用先进的化学与光学分析进行的。每一支机械手都将液体倒入铸模中，这两个分别带有四个模腔的模具交替地由一支机械手装满，这种交替灌装可以加速制造过程，因为当一个模具被灌装时，另一个容器则可以冷却至适当的温度。一旦一个模具被冷却到适当的温度，该铸件便被自动地取走。

2) 铸件的机械加工

工厂的主要生产集中于按照规定的尺寸对铸件进行机械加工。该工厂设有12条机械加工生产线：6条为手工操作，4条为半自动生产线，另外2条则是最近安装的全自动生产线。半自动生产线被建成“U”字型结构，从而使一名工人同时进行两种或更多的操作。

保持一条自动化生产线的正常运转需要两名技术人员。每一个机器站点都装有控制盘和指示灯，当机器正常运转时，指示灯呈绿色；当运转中出现某种问题时，指示灯呈红色。如果其中的一台机器出现问题，那么，整个生产线就将被停下来，直至其中的一名技术员将问题排除为止。

为将最终产品的误差控制在极小的范围内，并避免金属的胀缩，活塞在轧制过程中必须保持在恒温状态。在进入机械加工的每一道工序前，都要将活塞放入一种具有溶解力的溶液中浸洗，并在溶液中一直浸泡到活塞达到机械加工所要求的温度为止。这种溶液还用于冷却切削的一头。

一旦完成机械加工，工人们就立即检测每一个活塞，以保证在所要求的重量控制范围内。如果超重了，就要从活塞上加工掉少量的材料，以便减轻重量，达到规定的水准。

在生产线端头的工人将偏置轴（是由 UNIKO公司在墨西哥城附近的Copresa工厂所生产的）插入活塞，并包装准备出运。

(3) 工厂的其他一些特色

自动化机械加工生产线并非只服务于单一顾客，实际上，在给定的一个班工作时间内，这些生产线只需很短的调整时间就可以生产几种不同规格的产品。但是，手工生产线的调整时间要比全自动生产线长一倍左右，因此这种生产线更多地用于生产特定的产品。Pistones Moresa一直在朝着实现其所有生产线100%柔性的目标努力。

为保证手工生产线具有与自动化生产线相当的产品质量水平，手工生产线以较低的生产率运转，其运转速度大致为全自动生产线速度的一半。通过以低于满负荷的速度运转，工人们就能够保证所要求的产品质量水平。

Pistones实施预先性的（而不是预防性的）维修来保证机器正常运转。工程师们将机器的性能画成图表，以排除可预见预防性维修的不规则的或非典型的失灵。

(4) Vel-con

Vel-con 工厂的位置与Pistones Moresa相邻近，为前轮驱动与后轮驱动车辆生产恒速（CV）接头。与活塞不同，恒速（CV）接头是由该厂装配的一些部件构成的，该厂从事120多种不同产品的

装配生产。Vel-con的主车间入口设有一个信息中心，雇员在那里可以仔细观看销售、质量和产品图表以及其他陈列，并进行讨论。该厂与 Pistones具有相似的环境，也有充分的自然采光和大量的绿化地带。

(5) 市场信息

Vel-con所生产产品的55%服务于初始设备制造商市场，45%服务于修理用零配件市场。它们占有97%的初始设备制造商市场和87%的修理用零配件市场。为修理用零配件市场所生产的零部件与初始设备制造商市场客户所要求的预期质量标准相一致。在修理用零配件市场，价格是主要的销售点。

总体上讲，由于国内（墨西哥）钢材质量低于其他国家，因此绝大多数钢筋库存来自进口。该厂有近60家供应商和153家分销商销售其最终产品。最终产品的平均库存时间为30天。

(6) 生产技术

生产不是劳动密集型的，代之的是严重依赖自动化。重点放在建立一个相互关联的柔性生产线，而不是相互分离的生产站点。每一条生产线同时可以为最多四种不同类型的接头生产元件，元件通过磁码装配平台系统来控制流动轨迹，其中每个平台运载四个单位的元件。目前，Vel-con正致力于开发和安装平行装配线，以增强这一过程的柔性。

Vel-con的绝大多数开发工作是独立于 Tecnysia进行的。内部工程人员使该部门在两个月内就可以将思想转化成最终的工艺。Vel-con还将每个雇员的技能水平制成图表，鼓励他们尽量掌握更多的技能。这便允许管理人员适应生产规模的变化和特殊的设立要求，将工人从一种工作调往另一种工作。

(7) 环境问题

工厂所有的废品都要经过彻底的处理。机械工具经常放入水溶液和具有溶解力的化学溶液中浸洗，即可以起到冷却作用，又可以清除金属屑。在工厂的生产设施中，所有的金属屑都要再回收，溶液也经过提炼后再用。从工具上清洗下来的废油被清除到一个有菌的油箱中，余下的废水则进行澄清和化学提纯。工厂的发电厂符合EPA排放标准。

3. 竞争均势

UNIKO公司在生产过程中采用高技术与人力技能的结合。先进的技术是在新的全球化汽车零部件市场中得以生存的关键；掌握技能的人员会使公司具备灵活性，同时使公司的生产工艺不断更新和改进。通过战略联盟、出口驱动投资与有长远战略眼光的领导的组合，UNIKO公司正在重塑自身。它正处于转型期，即从一个狭小市场中的一个十分典型的高技术产品生产商转变成为面向全球性装配商的、世界级的、富有竞争力的零部件加工商。UNIKO公司在努力适应其顾客不断变化的需要及顾客的现状，从而在该过程中转变成一家顾客驱动的公司。UNIKO公司的领导已经认识到 NAFTA带来的机遇和挑战，并使得投资成为抵御墨西哥经济的不确定性的一个必要因素。然而，最终的挑战还在于所有 UNIKO公司的工厂完成这种转变，并增强全球竞争力。

案例问题讨论：

1. UNIKO集团公司董事鲁宾·高尔曼认为，新技术及其融资并不是困扰墨西哥汽车零部件市场的主要问题，相比之下最重要的问题是人力资源。请说明本案例如何反映了高尔曼的这种认识？
2. 墨西哥以往的进口替代政策使得汽车零部件厂商处于一种不得不对其顾客十分敏感的发展环境，公司的家长作风相对浓厚，并认为劳动力对于管理决策并没有太大的兴趣。请说明UNIKO公司在某些情况下是如何背离了这些旧的假定，但在其他情况下又反映了过去的做法。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

McKinsey and Co. <http://www.mckinsey.com>

Deutsche Telekom <http://www.dtag.delenglish/index.htm>

AT&T <http://www.att.com>

British Telecommunications <http://www.bt.com/about/index.htm>

Nixdorf <http://www.sni.de/public/sni.htm>

Samsung <http://www.samsung.com>

Sony <http://www.sony.com>

GE <http://www.ge.com>

Philips <http://www.philips.com/>

Some General Views on Leadership

<http://www.oise.on.ca/~bwillard/leadaid.com> *Links to many sources on leadership—mostly U.S. views.*

<http://www.altka.com/leadership> *Presents a variety of views on leadership*

Check Country Background Information for Hints on Leadership Strategies

<http://www.odci.gov/cia/publications/nsolo/wfb-all.htm> *The CIA's World Factbook Master Home Page—includes background information on*

country geography, people, government, economy, communications, and defense forces.

<http://www.worldculture.com/> *The Web of Culture—articles on cultural differences.*

<http://www.lcweb2.loc.gov/frd/cs/cshome.html> *Country Studies/Area Handbooks—country background on political, economic, and social institutions.*

http://www.yahoo.com/Society_and_Culture/Cultures/ *An index of cultural information from the Yahoo! search engine.*

<http://www.wp.com/fredfish/netiq.html> *Information on business etiquette in different national cultures.*

<http://www.craighead.com/craighead> *Cultural background relevant to business for numerous countries—hard copy is in most university libraries—Internet site has limited country information, free.*

<http://www.imd.ch/> *The Institute for Management Development publishes a home page with extensive summaries of cross-national economic and trade data, as well as survey data on cross-national management and HRM issues.*

<http://www.towers.com/> *An international consulting firm with many downloadable articles on management.*

参考文献

Bass, Bernard M., and Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Black, J. Stewart, and Lyman W. Porter. 1991. "Managerial behaviors and job performance: A successful manager in Los Angeles may not succeed in Hong Kong." *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 99-113.

Boldy, Duncan, Sagar Jain, and Kristine Northey. 1993. "What makes an effective European manager?" *Management International Review* 33, 157-70.

Byrne, John A. 1994. "A 'global citizen' for a global McKinsey: Rajat Gupta will be the consulting giant's first non-Western leader." *Business Week*, April 11.

Conger, J. A. 1991. "Inspiring others: The language of leadership." *Academy of Management Executive* 5, 31-45.

Conger, J. A., and R. N. Kanungo. 1987. "Toward a

behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings." *Academy of Management Review* 12, 637-47.

Doktor, Robert H. 1990. "Asian and American CEOs: A comparative study." *Organizational Dynamics*, Winter, 46-56.

Erez, Miriam P., and Christopher Earley. 1993. *Culture, Self Identity and Work*. Oxford: Oxford University Press.

Fiedler, F. E. 1978. "Contingency model and the leadership process." In *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 11, edited by L. Berkowitz, 60-112. New York: Academic Press.

Fiedler, F. E., and J. E. Garcia. 1987. *New Approaches to Effective Leadership*. New York: Wiley.

Greenberg, Jerald, and Robert A. Baron. 1995. *Behavior in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Hampden-Turner, Charles M., and Fons Trompenaars. 1996.

"A world turned upside down: Doing business in Asia." In *Managing across Cultures*, edited by Pat Joynt and Malcolm Warner, 275-305. London: International Thomson Business Press.

Harris, Philip R., and Robert T. Moran. 1991. *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf.

Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. 1989. *Organizational Behavior*. St Paul, Minn.: West.

Heneman, R. L., D. B. Greenberger, and C. Anonyuo. 1989. "Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance." *Academy of Management Journal* 32, 466-76.

Hofstede, Geert. 1980. "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational Dynamics*, Summer, 42-63.

—. 1984. *Culture's Consequences*. Newbury Park, Calif.: Sage.

—. 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.

—. 1993. "Cultural constraints in management theories." *Academy of Management Executive* 7, 81-93.

House, R. J., and M. L. Baetz. 1979. "Leadership: Some empirical generalizations and new research directions." *Research in Organizational Behavior* 1, 341-424.

Inzerilli, G., and A. Laurent. 1983. "Managerial views of organization structure in France and U.S.A." *International Studies of Management and Organization* 13, 97-118.

Kerr, S., and J. M. Jermier. 1978. "Substitutes for leadership: Their meaning and measurement." *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375-404.

Kets de Vries, M. F. R. 1988. "Origins of charisma: Ties that bind the leader to the led." In *Charismatic Leadership*, edited by J. A. Conger and R. N. Kanungo, 237-52. San Francisco: Jossey-Bass.

Kipnis, D., S. M. Schmidt, and I. Wilkinson. 1980. "Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way." *Journal of Applied Psychology* 65, 440-52.

Kras, Eva S. 1989. *Management in Two Cultures*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.

Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.

—. 1967. *Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.

Likert, Rensis, and Jane G. Likert. 1976. *New Ways of*

Managing Conflict. New York: McGraw-Hill.

Miller, Karen Lowry, Gall Edmondson, Larry Armstrong, and Christopher Power. 1995. "Germany-The toughest job in Europe: Can Ron Sommer transform bloated Deutsche Telekom in time?" *BusinessWeek*, October 9.

Misumi, J., and M. F. Peterson. 1985. "The performance-maintenance theory of leadership: Review of a Japanese research program." *Administrative Science Quarterly* 30, 198-223.

Morris, Tom, and Cynthia M. Pavett. 1992. "Management style and productivity in two cultures." *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 169-79.

Mullen, B., and C. A. Riordan. 1988. "Self-serving attributions for performance in naturalistic settings: A meta-analytic review." *Journal of Applied Social Psychology* 18, 3-22.

Nakarmi, Laxmi, and Robert Neff 1994. "Samsung's radical shakeup: Chairman Lee Kun-Hee is fermenting a management revolution." *Business Week*, February 28.

Peterson, Mark F. 1988. "PM theory in Japan and China: What's in it for the United States." *Organizational Dynamics*, Spring, 22-38.

Peterson, Mark F., Mary Volto Brannen, and Peter B. Smith. 1994. "Japanese and U.S. leadership: Issues in current research." *Advances in International and Comparative Management* 9, 57-82.

Rodrigues, Carl A. 1990. "The situation and national culture as contingencies for leadership behavior: Two conceptual models." *Advances in International Comparative Management* 5, 51-68.

Schmidt, Stuart M., and Ryh-Song Yeh. 1992. "The structure of leader influence: A cross-national comparison." *Journal of Cross-Cultural Psychology* 23, 251-64.

Smith, P. B., J. Misumi, M. Tayeb, M. Peterson, and M. Bond. 1989. "On the generality of leadership style measures across cultures." *Journal of Occupational Psychology* 62, 97109.

Stogdill, Ralf M., and Alvin E. Coons. 1957. *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Tannenbaum, R., and W. H. Schmidt. 1958. "How to choose a leadership pattern." *Harvard Business Review*, March-April, 95-102.

Weber, M. 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Yukl, Gary. 1989. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

第四部分整合案例

奇柏国际公司

Ken Morikawa是管理一家日本制造工厂的总经理，该厂建于佐治亚州的乡村。Ken正在为一个问题所困扰，这天早晨，他的美国人事经理约翰·辛克莱（John Sinclair）急冲冲地走来，喊道：“我在佐治亚州立大学找到了一位日本教授，他愿意帮助翻译我们的公司哲学，我想雇他专门从事这项工作。”

Ken感觉到了压力，他想，约翰·辛克莱同其他许多美国人一样，对日本公司期望过高。曾经伴随Ken在东京工作和生活的公司哲学仍一直指引着他，但他感到美国人并不欢迎、甚至不理解日本公司的哲学。

Ken负责监督一家工厂的建设，该工厂将为该地区提供高达2 000名雇员的就业职位，但是这些工人中几乎无人具有任何工业经历。在此过程中他要完成一项重大的使命，他希望表明他的公司关心其工人的福利，保障他们的工作，并使工人们相信会公平对待他们，不解雇他们。他相信，如果对工人做出正确的解释并审慎地实施，这样一种哲学将有助于在员工中建立高水平的道德标准，从而提高生产率。

Ken还希望当劳动力全部到位时仍能保持高水平的道德标准。实际上，除了缓解运输及分销等问题外，当地劳动力的特点以及他们的“日本式的”工作伦理是将工厂建在此地的主要原因之一。他相信，提高这些非常“没有经验的”工人所涉及的培训成本是值得的，因为这会避免人们养成“恶习”或将他们的道德水平降至以前的产业工作水准之下。在日本，传授公司哲学是公司入厂培训项目中的一个重要组成部分，但这在此地会同样有效吗？

Ken不明白他新的管理使命是否会降低他对人事问题的关切。自从他在公司培训项目中读过阿尔弗雷德·斯隆的《我在通用汽车公司的时光》一书，并以人力资源问题为核心撰写了一篇评论以来，他一直保持与其领域相关的职位。尽管他在大学的专业是数量经济，但他最初的职位却是在人事“设计中心”，该中心控制白领雇员的培训与薪资管理。两年之后他被派往地区办事处作为推销员，13个月后，他又回到公司总部人事部的雇员福利处，该处管理诸如住房贷款和娱乐活动等项目。在该公司服务了8年之后，他被派到美国大学学习与人事相关的课程，并提高他的英语水平。

在他取得工商管理硕士学位后，他回到了公司总部。在来佐治亚之前最新的任职是在人事开发研究部，负责规划新的工资体系。公司期望他在佐治亚的新的工作中，最终将支配权移交给美国的总经理，只保留顾问的地位。但是，他认为，正是在这个重要阶段，公司要依赖他人人际关系的才能为公司的未来成功打开局面。但是否他正在忽视一个他应该敏感的领域呢？

他将这个主题带到了与约翰·辛克莱的餐桌上，“约翰，我告诉你点事，对于最近为什么日本人在取得高水平的质量和生产率方面比美国人更成功，我认为，这主要是与应用而非思想相关。许多伟大的思想产生于美国，而日本人则是集中精力十分审慎地应用它们。美国人重视创造新的东西，然后继续前进；而日本人从各个角度仔细分析一个问题，然后考虑如何实施解决问题的方案。”

“正如你所讲的，罗马并不是在今天建成的。我不敢肯定，我们美国工人是否真正理解具有公司哲学的实际意义。让我们慢慢来，先看我们雇佣的人属于什么类型，然后再看什么最能满足他们的需要。”

约翰曾在一家相当传统的美国公司工作达11年之久，对于日本公司如何管理美国雇员的兴趣日益浓厚。因此他急于加盟一家日本公司。他希望亲眼看到诸如长期雇佣、对公司哲学的表达并慎重地将雇员融入公司之中等“日本式的”战略。他和缓地回答了Ken的问题，“Ken，我了解你讨厌冲突，但是我还了解，你认为收集信息是十分重要的，我们的采购代理比利向我介绍了一家他最近参观的一家日本公司，也就是奇柏国际公司。很明显，他们已经建立了十分完善的公司哲学，并且，

我理解他们运用的非常有效。为什么我们不去加利福尼亚去和他们的经理谈一谈，争取去理解他们为什么集中精力去传播他们的哲学。”

“同时也可以晒晒太阳” Ken微笑着说，“就这样吧。”

公司简介

在加利福尼亚州圣·乔斯（San Jose）的奇柏国际公司制造高精度的精密电子部件，该部件用于定制和半定制的集成电路的最终组装，特别是用于电脑和军用硬件的十分昂贵的存储块。对于这些产品，可靠性就是一切，价格则是不太重要的考虑。一旦一种产品达到很大的规模，制造商所使用的相似但更便宜的部件就将留给其他厂商生产。

奇柏国际公司是奇柏电子公司的子公司。日本著名的商业报 Nihon Keizai Shimbun 最近基于管理收益的稳定性和绩效，将奇柏电子公司评为日本最主要的公司之一，领先于诸如索尼、三菱电器和丰田汽车等名气更大的巨型公司。奇柏电子公司拥有其产品世界市场（每年 25 000 万美元）的 70%，奇柏国际公司同样拥有美国市场（每年 25 000 万美元）70% 的份额。

奇柏国际公司是 12 年前在美国起家的，当时仅是一个小型销售办事处。后来，从一家美国竞争对手那里收购了一个当时月亏损额介于 10 万到 20 万美元的制造工厂，美国人的管理被终止，一个由日本人组成的小组在两年内成功地扭转了局面，该小组的负责人是一位在加拿大出生但在日本成长的主管。

目前，奇柏公司 24 名高级主管中有 14 名为美国人，70 名销售人员中有 65 名为美国人，所有其他类人员也都是美国人。

奇柏的哲学

“太阳光芒四射地升上天空，
照亮了山的轮廓，市场，
啊！这就是我们的目标，
心怀高度的使命感服务我们的行业，
满足顾客，哪怕是最苛刻的要求，
我们是本行业的先导，
我们未来的道路，
永远是如此光明，并实现我们的希望。”

“这就是我们公司歌曲的译文。”一位日本高级主管谈到，这位主管是同意会见 Ken 和约翰的日美经理小组的成员之一。“但是我们还没有将它介绍给我们的雇员。这就是我们将公司哲学传授给雇员的典型方式，即缓慢推进、慎重行事。每一名生产线上的工人在他或她开始工作时，都得到一页解释我们公司的哲学的传单。对此，我们并没有专门的培训安排，并且我们不强迫他们去生吞活咽，而是使他们逐步地消化和理解。”

“当你收购一家公司时，正如你近几年来所做的，情况又如何呢？”约翰问到。

“是一样的，也正是循序渐进的。如果我们强制它，那就只能造成消化不良。这里很容易，该项工作是一个劳动强度大、循环往复并且枯燥的集合体。在其他地方，环境是不同的。例如在一个地方，几乎所有的雇员都是受豁免者，他们理解这种哲学，但不一定贯穿于行动。工程师和技术人员的接受能力也似乎低于销售、人事和行政方面的人员。而在其他生产地，尽管技术比较相近，但是我们根本没有任何问题。”

会见小组中的另一位经理是一个美国人，他向 Ken 和约翰出示了传单的复印件，它在语调上是相当合仄压韵的，并且有几段激发了他们特殊的兴趣。

管理哲学

我们的目标是朝着所有公司雇员在物质与精神上的目标实现而努力，并通过这种成功的实现，

服务于人类的进步与繁荣。

管理政策

(……) 我们的目的是充分满足我们顾客的需要, 并为我们换取利润。我们是在共同的联结和单一的目标下结成的一个家庭, 其中的一种联结就是尊重, 并支持我们、同情我们家庭中的工友。

还有下面的告戒

只要有需要, 我们就全力满足它, 从不认为我们的任务过于低下或卑贱。相关的一切都必须完成! 我们全都准备着擦地板、分拣零件、接受存货、擦洗机器、检测零件、装运货车、搬运箱子、擦窗户、整理文件、烧炉子。去完成必须做的任何事情。

会议

“在每个工作班开始时召开的每日例会在庭院中进行,” 会见小组解释到。“所有的工人站成一排(按照沥青路上的金属点所标示的)。每天, 都有不同的管理成员讲5分钟左右的话, 星期一是行政主管讲; 星期二是人事与行政管理人员讲; 星期三是关于安全问题; 星期四和星期五是生产和销售人员讲。他们对所讲的内容具有充分的自由, 讲他们愿意讲的东西。倒班的工人对这一作法的兴趣增强, 特别是在性格外向的销售经理中间, 更是如此。”

“然后, 人事协调员传达有关体育项目等消息, 也可能是鼓励的话, 接下来领导这些人练习一分钟。这些运动是自愿的, 但是绝大多数雇员都参加。此后, 大家解散, 分头参加一个简短的部门会议。”

“再回到部门会议, 讲话的人是早就确定的, 大约讲5分钟。即使是最低的受豁免层次的人员也有讲话的机会。然后部门经理讨论昨天的业绩、今天的安排以及任何其他事项, 如内务管理不够或某些原材料供应不足等等。”

“每月一次, 通报公司总体与计划相对应的业绩。这很重要, 因为所有的公司雇员在公司年度奖金中按相同的比率分配, 年度奖依盈利而定, 大约为一个月的薪金或工资。”

另一位日本经理接着说, “几年前, 有人抱怨会太多了, 但近来我已经有很长一段时间没有听到任何抱怨了。雇员希望听到重要的消息, 甚至是不太重要的消息, 如谁在出售戏票、保龄球联合会的报告及网球比赛日期等。”

一位美国的人事经理附和到: “是我建议锻炼的, 在我访问日本时就见到过。它们只是你为增强相互了解所需要的理解与象征的一部分。这种氛围合适, 时间安排得当。尽管如此, 它们并非带有强制性, 而是花费了一年半的时间才使每个人都加入进来。目前, 绝大多数人都理解其背后的含义。如果目前我们终止这种活动, 我们会受到埋怨。”

“除了晨会以外, 我们还有一些其他的会议。在星期一, 我们有一个大规模地分享信息的联络会议, 所有的主管都出席, 包括销售经理、人事经理、工厂经理及工厂经理助理; 在星期二, 我们召开有生产经理和与其问题相关的任何职员参加的生产会议; 隔周的星期四 4点, 我们有监督人员会议, 主要为了对他们进行单向联络。在其他周则有培训会议, 所有的人事部人员也每周碰头一次。”

“至于非正式的会议, 例如, 我们有许多有关新产品的销售会议, 和根据需要召开的销售与生产的联席会议, 必要时还召开生产线的小组会。”

“在所有这些正式的会议中间还穿插着许多公司资助的活动, 我们有保龄球联合会、网球比赛、全球钓鱼及滑雪等活动, 我们经常组织打折票。我们正在计划圣诞节晚会, 每个雇员可以带一位来宾, 所以这要花掉我们4万美元, 我们公司的野餐会支出为29 000美元。”

“对于不受豁免者来说, 这听起来很美妙, 但对于受豁免者又如何呢?” 约翰问到。

销售队伍

它们一开始就拥有一支庞大的销售队伍。

“他们是类型非常不同的人，他们具有强烈的专业自豪感。绝大多数美国销售工程师具有十分傲慢的‘要么做要么滚蛋’的态度。我们的态度几乎是完全相悖的，我们尽力服务我们的顾客需要，使顾客感到他是唯一享受这样服务的人。”

“我们尽量将下面的座右铭灌输给他们：

S	Incerity	诚实
A	bility	能力
L	ove	热爱
E	nergy	精力
S	ervice	服务

诚实是你所需具备的基本态度；能力是指说服顾客的能力；你必须热爱你所销售的产品，否则你就不能说服你的顾客；你必须精力充沛，因为在每一天结束时，通常的情况是，你还要再做一件事情或再打一个推销电话；最后，服务顾客的意识是最重要的。”

“我们将这种思想传授给他们，并且他们很喜欢，特别是在他们不必对顾客编造一个并无恶意的谎言时或无法忍受顾客的骚扰时，更是如此。我们还要求他们对我们诚实，即使是对于他们的错误，也是一样。由于我们经常依赖销售人员的投入来了解顾客，所以，通过传真或电话每天发回一个客观的报告对于我们是非常重要的。”

“在我们公司，没有谁的工作是拿佣金的，即使是销售人员，也是同样。对于难以促销的产品，我们可能失去市场份额。不同销售地区的性质也会造成佣金的不公平性。”

尽管我们只付给直接的薪金，但是，我们并非只有单边的销售配额，销售人员可以同他的上司讨论他的销售目标，他们有目的地将目标定的较高，因此，与目标相对应的好的业绩是下一年提高价值的基础。”

“实际上我们并没有营销部门，我们认为这是一种高成本的奢侈。虽然，我们有一位副总经理负责营销，但他的职能几乎完全是一个销售职员的职能。”

美国式的管理

约翰好奇地问到美国生产线经理对在日本公司工作有何反应。

一位日本经理解释到：“当美国人加入我们时，他们预期会存在大量的内部争斗，所以在会上对人员进行扫描观察，去发现谁具有实权，用我们的话讲，看谁值得他们去奉承。经过一段时间，他们就会发现这是不必要的。”

“当我们就一个职位面试一位美国主管时，我们是集体进行的，通常有5~10位面试考官，这通常会使被面试者不知所措，他不知应该向谁报告。尽管他可能只对某个人报告，但是我们回复他可能被公司雇佣。正如在日本，公司会关心他，所以，这并不取决于他对某一个人忠诚。”

你们公司雇佣经理的标准是什么呢？

“是他的思维方式，不一定是他的能力。尽管欢迎哈佛大学的工商管理硕士，但这不是根本。实际上，这里无人拥有哈佛大学的工商管理硕士学位。我们并不提供适合其社会精英阶层的儒雅条件，不设私人办公室，薪金和福利仅仅是与当地（和行业）的水准拉平，并不特殊地高，我们要工作很长时间。”

“我们寻求献身、奉献和进取的态度。对于重要的职位，我们要进行2~3次长时间的面试，我们会问到像‘什么是你的缺点？’这样的问题，我们感兴趣的不是答案本身，而是其后的思维方式。我们有时也出错，但是我们的平均成功率还是好的。”

“有时在美国管理与日本管理之间存在很大的沟通差距，因为我们坚持对公司的奉献与献身精神。他们也是这样，但只是在某一点上是这样。我们经常告诉他们，为公司工作的乐趣是与个人家庭的幸福相一致的，我请我的太太理解这一点，我每周工作6天，每天从早晨7点到晚上10点。他们的太太要求他们在晚上6点回家，美国的主管将个人和家庭的幸福放在首位，我没有告诉他们那一

种做法对。但是对我来说，考虑公司的未来是次要的，只要我拥有富有挑战性的委任和职位机会，我会将公司置于我个人幸福之上。”

美国的被面试者对所有这些做何感想？

“一个问题是他们问，‘我实际的未来会怎样？我是否会被考虑做总经理？’对此不存在现实的答案，因为总经理可能是一个日本人。然而，我们不愿对一个真正有才能的美国人紧闭大门。”

“日本人与美国人之间的沟通仍是一个困难的问题。在美国人回家后，日本人在7点或8点钟聚在一起，在没有美国人的情况下，用日语谈论问题和进行决策，这自然会使人感到非常难以理解。我们试图通过请日本人不要单独决策，或请美国人呆得尽量晚一些，来纠正这种状况。”

“更为重要的是，如果我们真的能将我们的哲学渗透到美国经理的头脑，我们日本人就可以全部返回日本，并不再为此担心。我们的使命是通过教育和培训加速这一天的到来。”

“然而，迄今在沟通方面仍存在着巨大的鸿沟。美国人对个人的成就、报酬和权力更感兴趣，当他们被赋予更大的责任时，他们不会感到它是沉重的负担而是认为扩展了他的主权领域，对他们更大的鞭策。这会导致美国经理之间的权力之争。”

“尽管如此，我来告诉你们”，美国的人事经理概括地讲到，“我喜欢这样。我是被一位求贤爱才的人招募来的，目前，我已经在该公司工作了5年，该公司与我前任雇主的差别大得令人吃惊。我不必离开那里并成为两面派，既逃避不团结的责任，又两头买好。总之，很难发现一个真诚地关心其底层雇员福利的美国雇主，但是本公司从一开始就是朝着相反的方向努力，他们要求尽量多尽量快地为雇员服务，而不是从中渔利。如果那样的话，你就不会得到他们的尊重。”

财务人员

“我们公司所有的财务人员都因公司十分突出的业绩而感到自豪。与许多日本公司相反，我们的融资中只有20%是债务融资。在公司内部处理原材料问题上，我们也具有相当独特的方式。我们肯在这方面花钱，这来自我们创建者十分保守的管理方式。我们自问‘如果明天我们关闭的话，那么我们的流动资产将怎么办？’例如，沿着这一路线，我们在内部将存货降低到零水平。”

“我们遵循‘面条商贩理论’ (noodle peddler theory)，面条商贩是一名企业家，他要自己借辆手推车，自己端盘子，亲手煎制食物。他还必须是一名好的推销者，了解向谁销售。他还必须是一个精明的采购主管，不能采购过多的面条，否则在雨天就会积压。他要购买一台冰箱，但需要很多的资本，但如果没有冰箱，面条的口味就会变，他还会需要增加人手保持冰箱中的存货。成功的面条商贩每天下来要存一部分钱用于折旧和购买下一天的原材料，所有上面的项目扣除之后，他才能开始计算利润。这就是为什么我们不设立营销部的原因所在，成功的商贩没有时间去其他城镇寻找机会。”

“这就是一个部门经理必须遵循的方式。为以最小的成本获取最大的产出，必须全力去跟踪每一天的销售、收益、发货量和支出。”

广泛的沟通

“我理解你上面所讲的一切，”约翰沉思了片刻说，“但是，你们怎样准确地接受了所有这些抽象的思想并将他们付诸实施的呢？”

“啊，广泛的沟通是关键，我们拥有完全同质的劳动力，绝大多数具有聪明才干，其中一些甚至是大学毕业生。绝大多数是非常稳定类型的人，要寄钱给他们的亲属或年迈的父母。”

“我们很幸运，但是，同质的水平当然不如在日本水平高，因为在日本每个人都具有相同的文化经历。所以，在这里该哲学必须以大量的沟通来支撑。”

“我们提到了会议。我们还有一个建议箱，并且，我们在公司的报纸上回答所有的书面建议。此外，每一名职员每周游览工厂一天，包括所有三班，仅仅是闲谈和接触可能发生的任何潜在问题。这是一种附属的提意见的系统。我们没有组成工会，我猜测，我们宁愿保持这种方式，因为，它在

保持灵活性和工人之间岗位变动方面给予了我们极大的帮助。”

“在今年秋天，工作进度放慢，我们有许多 kompas。你们可能对此并不了解， kompa 是一种下班后不带承诺性的小型聚会，参加者一般为 8~18人，公司对员工在这方面花费的时间给以补偿，并支付相关的点心饮料费用。它们很少是社交性的，而是具有明确的目的。例如，如果两个部门不协调，却还要在一起工作，他们就可能召开一个 kompa。Kompa可以为公司的各个层次所采用。频繁进行此活动的群体倾向于从谈论生产问题转向更高层次的哲学问题。”

评估与奖励体系

“这些听起来都很好，”Ken叹息到。“正如同日本一样。但是，告诉我这与薪资有什么联系吗？因为这里的人们习惯了这种不同的体制。”

“可以，我们并没有终生雇佣，但是，我们的确有明确的不解雇的承诺。我们对我们的雇员负责，这意味着雇员也必须承担责任，工作的类别要广，这样我们才能不必陷入经常重复的文书工作。我们试图减少职位分类的数量到自然状态的最低限，所以，对于 700名工人，我们只有两个工资等级。在较高层次，对于手艺人有三个等级，技术人员有两个等级。”

案例-图表1

雇员姓名	工卡号	部门	班	上 半 年					
				缺勤 天数	迟到 数量	早退 次数	假期工作天数		
雇员的职衔	周年纪念日								
就下列方面打分						分 数			
						L	S	M	F
1. 忠诚/教育	忠诚于公司的事业、思想、哲学与顾客；献身于公司目标								
2. 精神/热情	对工作表现出来的兴趣与热情；充满精力、活力和激励； 对实现公司目标具有渴望与强烈的兴趣								
3. 合作	具备为实现公司目标而与领导及其他同事一起工作的愿望和能力								
4. 工作数量	通常生产的产量、产出的速度与稳定性								
5. 工作质量	其工作在精确度、完整性和有效性方面满足质量要求的程度								
6. 岗位知识	通过经验、联系和培训所熟悉的有关岗位的事实与条件								
7. 安全态度	安全工作的愿望和能力								
8. 创造性	利用想象力生产的能力								
9. 出勤	包括所有类型的缺勤(有理由的和无理由的)、 早退、迟到和假期工作天数								
10. 领导才干	为他人提供指示、指导和培训的能力								
对雇员业绩的总体评价									
主管上级批示				人事部批示					
以下各栏不要填写 —— 仅供人力资源部填写									
目前的基分	新的基分		加分的有效日期		参见本页后面的说明				

约翰冒昧地讲，“我猜你的实际职位弹性的一个例子是机械师，这是在我们参观工厂时你提到的。”

“是的，和你谈话的人是一名干印机械师，这一周他做服侍劳动，但他的收入并没有减少，并且他知道，如果这项工作不重要，他将被调离这个岗位。”

“我们尽量避免从外部雇人。”人事经理补充到，“只有在内部不具备该技能时才可能外聘。我们的大多数培训是在岗培训。我们不采用职位张榜公布的方法，当一个人的技能成熟时或存在需要时，我们才会晋升他。”

“一个‘领导’职位或小组领导是通向监工的基石，它在我们的体系中不是一个独立的职业地位，但是，对于该领导会给予每小时几美分的额外补助，而且领导身着粉红色而不是黄色的工作服。将该领导推荐到他或她的岗位上是很谨慎的，尽管这种领导可能会因为对他们的特殊需要不再存在了而被降职，但是，一个领导很少是由于缺乏技能或领导能力而被降职。”

“奖励是以服务和业绩为基础的。无论是非熟练的还是半熟练的工厂工人，每半年将被考核一次。领导要填写考核表（见案例-图表1），这将由监工审查和确认，再将总分数换算成每小时若干美分。该表有两个复印件，一张交给监工，一张给雇员。根据监工的安排，有些雇员会得到复印件，有些雇员则不会得到。”

“办公室职员在每年的4月1日和10月1日分别被考核一次。采用相似的经理考核表来确定总的字母分数。所有的分数公布在一张大表上，并通过召开多次经理与人事管理人员会议，进行跨部门比较，直到相互的分数相一致为止。然后，将分数与美元挂钩。有些经理会反馈意见，有些则没有。”

“受豁免职员在每年4月1日被考核，并作为一个独立的过程，按照明确勾勒的复杂程序来进行。至少要有两名经理考核，但是反馈率通常很低，原因是我们全年任何时候都鼓励反馈。如果你的下属在考核时并不感到吃惊，那么说明你管理得很好。”

质量和服务

约翰的一个问题是作为所有这种引发的自豪感增强的结果，奇柏国际公司又是如何做的呢？

“周转额为每月2.5%，这对于在瞬变的社会中我们这样的行业是十分令人满意的了。目前，我们极少向新雇员做广告，社区十分了解我们，但是我们的选择很慎重。人事部进行初步的审查，然后，生产经理与监工一起进行人员面试。”

“缺乏技术上训练有素的人员通常是一个大问题，但是多年来，我们内部开发了专门技能。我们的生产率目前同在日本一样高。”

Ken和约翰又问还有公司的哪些其他方面没有讨论，答复是还有质量和相关的顾客服务，这二者也是公司哲学的核心部分。

“我们公司的创建者Amano先生坚信零次品理论，德明（Deming）博士教授我们质量控制的理论。不幸的是，许多美国公司不注重这个方面。在二次世界大战期间，可接受的质量水平理论就已在美国发展起来，该思想揭示了大批量生产是与一些次品相联系的。问题并不是对生产线质量检验员支付更高的收入，例如在汽车业，实际问题将由该领域的顾客来确定，并在该领域得到解决。”

“我们不允许这样。我们对所有微小的零件进行100%的视觉检测，检测每1000单位的产品只发生50美元的成本。我们在显微镜下检测已最终完成的每一包产品，所以，我们有130名检验员，约占生产员工的1/6。”

“公司的创建者Amano先生对我们讲，‘我们努力开发我们的顾客需要的每一个项目。作为后来者，我们永远不说不，我们永远不说我们不能。’发展较早的陶器制造商会基于成本评估一项论证，然后说不。而我们从一开始就赢利。”

随着会见接近尾声，一位日本经理反映，Suzuki先生有一种说法：

能力 × 哲学 × 热情 = 业绩

如果哲学是负面的，那么业绩也是负面的，因为它们是乘积关系。

“但是，在我们人员已达到 2000 人的公司里，我们也必须具有不同类型的想法。日本人的剑很刚劲，因为它用不同类型的钢层层包容制造而成的。而某些剑也非常刚劲，但由于它完全采用一种原料，因此，它对于某种打击是脆弱的。我们必须将此牢记在心中，以便我们在共享的哲学中求同存异。”

“我们正在考虑写一本关于我们哲学的著作，强调什么是忠诚等诸如此类的问题，主要是通过汇集我们公司历史中的事件和故事。这本书将有助于我们的培训工作。”

Ken 和约翰走进停车场。约翰叹息到：“咳！这要比我的想象复杂得多。”

“是呀！你需要有很大的耐心。”Ken 就像长辈一样地答到。

“所以我们最好迅速开始，”约翰热心地说。“我们从哪里起步？也许我应该叫一名翻译。”

供案例讨论的问题

1. 日本的激励方法如果不加任何调整会在美国有效吗？为什么？
2. Ken 和约翰应如何调整奇柏公司在加利福尼亚的做法以适应他们在佐治亚的情况？他们可能遇到什么问题？
3. 奇柏公司采用的日本管理方法的哪些方面最有趣或最独特？

第五部分

多国公司的伦理与 社会责任

第15章 管理多国公司的伦理与社会责任 的挑战

第15章

管理多国公司的伦理与社会责任的挑战

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 明确国际企业伦理和社会责任的概念
- 理解对企业问题进行经济分析、法律分析和伦理分析的区别
- 明确与企业伦理相关的伦理哲学的基本原则
- 理解社会制度和国家文化对伦理决策和管理的影响
- 理解在伦理管理中伦理相对性和伦理绝对性的涵义
- 熟悉美国对外贿赂惯例法案的基本原则和影响
- 理解国际协定是如何影响国际企业伦理的
- 提高考虑伦理后果的国际企业决策的技能

案例15-1 不断增强的多国公司责任

多国经理人员到底应该如何承担其海外生产机构的工作条件以及使用童工等问题的责任？举例来说，如果美国的制鞋商或服装制造商的产品是通过亚洲的分包商在使用童工的血汗工厂(以最低的竞争成本)制造出来的，那么这些制造商是否应当承担相关的责任呢？零售商是否应该考虑他们所出售的商品是在哪里并通过什么方式制造的呢？随着多国公司在全世界低成本地区分包生产的高涨，这些问题对于多国公司变得越来越重要。这些争议也同样引起了公众和政府的关注，美国政府甚至在 3W 网上建立了一个以“禁止血汗工厂”为主题的主页，用以明确公布不使用血汗工厂的公司（<http://www.gov/nosweat.htm>）。

越来越多的美国多国公司对这些问题作出反应，积极地在它们的生产机构中监督诸如工资、工作环境、雇员权利以及工作安全等方面的问题。莱维·诺斯托姆公司（Levi, Nordstorm Inc.）、沃尔玛仓储公司（Wal-Mart Store Inc.）以及锐步(Reebok)国际有限公司都属于反应最积极的公司。莱维公司平时总是派检查人员到东南亚，督察从印度尼西亚到孟加拉的工厂的工作条件。即使遇到一些高级经理人员和一些董事成员的反反对，莱维公司总裁罗伯特D.海斯（Robert D. Hass）还是坚持执行这种政策。由于工作条件不能令人满意，他在生产版图上撤消了位于缅甸等两个劳动力最廉价的生产点。

对于莱维公司或其他任何多国公司而言，管理其分包商的伦理标准并不是一件容易的事。发展中国家的政府往往消极地对待美国或欧洲政府关于当地公司应采用西方劳动标准的建议，因为，采用这些标准是要花费成本的，并且将丧失在成本上的当地竞争优势。怀疑论者还认为类似莱维公司的标准和做法是很容易做到或效仿的。其他的学者，诸如设在华盛顿的西半球非洲理事会的主席拉里·伯恩（Larry Byrnes）等人注意到，“因为人们毫无顾忌地追求南半球的低成本劳动，市场力量的驱动使这些伦理标准荡然无存，所以使得处心积虑的努力归于徒劳”。

资料来源：Based on Marion, 1996; and Zachary, 1994.

案例15-1表明了莱维公司是如何面对国际商务中日益关注的伦理问题的。本章将重温企业伦理的基本知识，并在此知识基础上探讨多国管理特有的伦理与社会责任。

所有层次的经理人员每天都会面对伦理问题，“如果解雇掉一名绩效低下的员工，他的孩子们怎么办？”，“如果我们能从海外获得廉价的童工，并且在当地合法，那么我们的竞争对手已经这样做了，我们是否也应该这么做？”，“是否我们应该拒绝向收入低微的政府官员行贿从而将应争取到的合同拱手相让，让当地政府购买竞争对手低劣的产品？”等等。处理这些及其相类似的问题并不容易，但是，如果对多国管理中关键的伦理问题有一个较清晰的了解，你就可能更好地做出伦理判断。本章将为你提供多国公司经理人员处理伦理问题所必需的一些背景和技能。

15.1 什么是国际企业伦理和社会责任

在理解多国经理人员所面对的伦理困境之前，我们首先需要给企业伦理下一个有效的定义。大多数学者认为企业伦理是所有的伦理行为和推断在较宽泛的范围内的一种应用，从广义上讲，伦理是影响人们及其福利的行为或行动。经理人员在明知产品虽有用但却有害的情况下作出的销售决策就是一个涉及伦理问题的决策。伦理处理的是生活中的“应尽责任”问题，也就是在同他人交往时用以指导人们应遵循的目标和行为的准则与价值观（Buchholz 1989, 2-3）。

尽管经济逻辑（即赚钱）决定企业决策，但大多数企业的决策也会对人们（如员工，供应商，顾客，社会等）产生影响，因此伦理性决策便渗透到了组织生活之中。例如，有关产品安全性、裁员、关闭或迁移工厂或者广告真实性等方面的决策都将对人们产生影响。当经理人员做这些决策时，

无论意识到与否，他们的决策都具有伦理后果。

然而，重要的是应该牢记，伦理的问题很少有一个能被所有人普遍接受的明确的答案。例如，目前可能生产的汽车会比现在市场上的汽车更安全，但是，如果法律要求生产这种更安全的车，这些车可能极为昂贵（意味着只有富人开得起），可能导致汽车生产工厂的规模缩小（将使人们失去工作）、可能需要较大的发动机（增加汽油的消耗和污染），还可能减少利润（背离经理人员对股东所负有的伦理责任）。这样，对汽车制造商来讲，通常存在着汽车是越安全越好还是买得起的人越多越好这样一个伦理上的两难问题。

(1) 国际企业伦理 属于跨越国界从事经营活动的经理人员所面对的特殊伦理问题。国际企业伦理不同于国内企业伦理的原因在于以下两个方面：首先也许是最重要的，国际企业伦理比较复杂，因为其经营是跨越国界进行的。不同的文化价值观和制度体系必然意味着人们不总在一个人“应该”做什么上达成共识，外派经理人员可能会遇到当地商业惯例违背其文化敏感性及其母国法律的处境。其次，一些非常强大的多国公司常常拥有和它们经营所在的某些东道国同等的势力和资产，这些规模大、实力雄厚的多国公司的经理人员在如何运用这种力量方面则要面对富有挑战性的伦理上的两难困境。本章前述的有关莱维公司的例子阐明了公司总裁如何按照有利于一些股东的利益来使用其公司的资产，这包括公司和发展中国家生产莱维公司产品的人们。

(2) 社会责任 其概念同企业伦理密切相关。社会责任是指企业对社会负有超越盈利的责任这样一种思想，也就是说，社会责任意味着一个公司不仅要为股东谋利益，还必须考虑其他成员（如顾客、供应商）等的利益。虽然企业伦理学通常关心的是经理人员个人所遇到的伦理困境，但社会责任则通常关注于公司作为一个组织，其政策和程序所形成的伦理后果。监督供应商的工作条件、提供职工子女的教育经费、捐资于当地社区事业都是实际社会责任的体现。

实际上，伦理和社会责任是不容易辨别的。通常，公司有关社会责任的政策、程序通常反映高层管理群体的伦理价值观和决策（Cullen, Victor, and Stephens 1989）。例如，如前例所述，莱维公司本着对社会负责的态度所采取的对其供应商工作条件的监控行动就反映了其总裁罗伯特·D·海斯的伦理信念。

多国公司所面临的伦理和社会责任问题是复杂多变的。图表 15-1 列举了多国公司的一些利害关系者，以及多国公司所面临的影响这些利害关系者的典型问题。

国际企业经理如何才能解决诸如图表 15-1 中所述的这些经常出现的伦理挑战呢？为取得成功并在社会责任方面取得积极的效果，多国公司经理必须权衡与平衡其决策的经济、政治和伦理方面的后果。下一节讨论经理人员必须如何分析具有伦理影响的情况

图表 15-1 多国公司所涉及的伦理和社会责任问题

受影响的利害关系者	伦理、社会责任问题	例子
顾客	产品安全性	在一个较贫穷的国家，多国公司是否应牺牲产品的安全性而适应人们低下的购买力
	公平的价格	一个国家的独家供应商，是否应利用其独家垄断优势
	适当的公开和信息	多国公司是否应承担将产品的所有信息都翻译成其他种语言的成本
股东	公平的投资回报	如果一种产品因为不安全而在一个国家被禁止，那么是否可以保持利润率而将该产品在其他不被禁止的国家销售
雇员	合理的工资	当市场工资导致人们生活贫困时，公司是否应该支付高于市场的工资
	工作条件的安全性	公司是否应对其供应商的工作条件负责？
	童工	如果东道国法律允许，多国公司是否应该使用童工
	性别、种族、肤色和信仰的歧视	公司是否应委派一名女性到一个公共场所男女隔离的国家任职
东道国	对当地经济的影响	多国公司是否应使用转移价格和其他内部会计手段来减少其在其他国家的实际税基

(续)

受影响的利害关系者	伦理、社会责任问题	例 子
东道国	遵守当地法律	多国公司是否应该遵守与母国反对歧视的法律相违背的东道国法律
	对当地社会制度的影响	多国公司是否应要求其雇员在宗教节日工作
社会	环境保护	多国公司是否必须按照高于当地环保法律要求的标准来控制其有害废料
	原材料枯竭性使用	多国公司是否应该对东道国自然资源进行枯竭性使用(即使当地政府愿意让它们这样做)

15.2 权衡公司的需要与伦理后果

大多数经理人员在面对伦理问题时常采用以下三种分析形式来决定他们的行为，这些分析方法包括经济分析、法律分析和伦理分析（Hosmer 1987, 24-25）。

在**经济分析**中，首要的兴趣是什么是为公司盈利所做的最佳决策。但是，如果单纯用利润指标来指导伦理决策，那么，除公司的所有者之外，经理人员则会很少考虑其决策对其他人的影响。有些人认为，这根本就不符合伦理，因为如果只由市场来控制其决策，企业可能会从事一些欺诈或危险的行径。

在对伦理问题的**法律分析**中，经理人员只关注是否符合其公司经营所在国家的法律，或者在必要的情况下也关注是否符合母国的法律要求。如果法律对某事未明令禁止，那便是合乎伦理的。将单纯的经济分析与法律分析结合在一起，经理人员就应在法律条文约束下寻求获取利润的最大化，从这种意义上讲，法律为公司和人们的竞争提供了“游戏规则”。由于不同的国家有不同的法律体系，所以，如果其母国并不要求遵循其法律的话，对伦理问题只采用法律分析的多国经理人员就可以在每个国家法律范围内行动自如。诸如诺贝尔奖得主米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）等一些学者就坚信，在公平自由竞争这一游戏规则下的利润的最大化就是企业主要的伦理责任（Friedman 1970）。

尽管营利企业的经理人员对于任何会引起伦理后果的决策，必须考虑其经济和法律的内涵，但同时，也几乎没有经理人员不考虑对人们有影响的行动或做法的除经济和法律之外的伦理内涵。也就是说，除经济和法律分析之外，经理人员还会对问题做**伦理分析**。在伦理分析中，经理人员所做出的反应并非仅局限于针对利润目标和法律规定。为决定“什么是真正要做的事”，经理人员在企业决策中必须考虑其他问题。这些其他问题包括他们个人行为方式的道德信念和公司在对待所有相关成员（如客户、雇员和社会）方面有关适当行为方式的政策（Victor and Cullen 1998）。在本章以后的内容中，你会看到一个可用作个人伦理管理决策指南的伦理决策模型。

决策中单纯的伦理问题必须要与同样影响决策的经济和法律分析进行权衡。一个企业要生存，就必须赢利，同时人们都不愿意坐牢或被罚款，绝大多数人都按照他们理解的伦理标准行事。但是，问题通常并非如此简单。例如，经理是否应该将工厂转移到拥有廉价劳动力的国家，而不惜伤害那些因此而将失去工作的人们？是否多国公司只是因为第三世界国家的人们只能买得起廉价的但缺乏安全性的产品，就应该出售有潜在危害但却有用的产品给这些国家？多国公司经理人员在认识到童工的家庭非常需要钱，并且如果他们不利用使用童工的供应商其竞争对手就会使用的情况下，那么多国公司是否可以对其一些供应商使用童工不理不顾？

再来考虑下面两个多国管理挑战，它们都是实际生活中跨国人员所面临的伦理问题的例子。一个是关于生产 Keds 和 Sperry Top-Sider 品牌的美国鞋业制造商斯特莱德·瑞特公司（Stride Rite Corporation）将生产转移到海外的决策；另一个是关于向发展中世界出口有害废料的问题，你将如何解决这些问题？

当面临经济学、法律和伦理学相互之间的复杂冲突时，经理人员如何判断他们的行为是否符合伦理？虽然解决伦理问题尚不存在一个被每个人都接受并且适用于所有文化的方法，但是，有助于伦理方面决策的一种方法是运用哲学伦理理论来分析所面临的决策。

不幸的是，到目前为止，还不存在一种被接受的伦理理论或体系可以作为经理人员在面对伦理性问题时的指南。学者们对各种体系的优劣已经争议了很久。但是，目前已有一些为人们普遍接受的伦理理论，可以帮助经理人员理解伦理问题及他们的伦理决策的性质。这些伦理理论将在下一节讨论。

多国管理挑战

美国的就业机会或 Keds and Sperry Top-Siders 可提供的就业机会

在过去的十几年内，斯特莱德·瑞特公司将其在美国的劳动力从 6 000 削减到 2500 人，其中绝大多数裁员发生在东北部的内陆城市。这些工作机会转移到亚洲的低成本国家，由此节省的劳动力成本是巨大的，例如，中国的熟练工人一个月只挣 100 到 150 美元，并且一个星期工作 65 个小时。而在美国同样的工作干 40 个小时，每人每月平均工资加津贴高达 1 200 至 1 400 美元。斯特莱德·瑞特公司主席欧文·夏麦斯（Erwin Shames）极其痛苦地讲：“我们心里说‘留下来’，但我们的脑袋却说‘移出去’”。斯特莱德·瑞特公司原经营所在的内陆城市的失业率因此攀升到 30%，无论是对单个雇员还是受影响的社区，这种影响都是巨大的。另一位公司经理深有感触地讲：“在一定程度上讲，你应该能留在这个城市，我认为你必须这样。但是，如果这是以牺牲你的企业为代价的，我认为你不能忘记你首先要对股东利益负责。”

资料来源：Based on Pereira 1993.

多国管理挑战

难道他们接受废物和需要钱有错误吗

很多发展中国家几乎没有能力处理他们自己国家的工业废料。如墨西哥每年产生 620 万吨有毒有害的废料，但充其量只有处理其中 10% 的能力。为得到急需的资金，一些发展中国家的政府和公司向废料处理法律严格且成本高昂国家的企业提供廉价的废物处理业务。发展中国家和发达国家在这方面的成本差距很大，在发展中国家每吨只有 3~50 美元；而欧洲和美国则在 2500 美元以上。连处理自身的废料的能力都不具备还接受国外的废料，这意味着当地人们面临着极大的风险。例如，美国费城的一家公司（出低价承包城市垃圾清理业务）将其有毒的废物运往几内亚，那里的孩子们经常都在垃圾成山的地方玩耍。废物清理成本的巨大降低会大大增加一家公司或者其竞争者的利润。通常的解释是：“如果我们不这样做，我们的竞争者也会这样做……此外，那些国家的人们急需钱来购买食品和住所”。

资料来源：Based on Fritzsche 1990；and Quinoñes 1995.

15.3 伦理哲学

尽管伦理分析不能为伦理问题提供一个“正确的”答案，但是它的确有助于理解有关伦理选择背后的各种因素，它也会提高商务人员对企业决策伦理性质的认识。下一部分我们将考察两种检验伦理性决策的方法，第一个方法源于传统伦理哲学，第二个是关于如何认识伦理学的现代观念。

15.3.1 传统观念

两种基本的伦理思维体系在伦理哲学中居于主导地位，它们是伦理学中的道义论和目的论。

在**目的论伦理理论**中，一种行动或做法的道德标准来自对其结果的判定。最流行的目的论理论是**功利主义**，功利主义主张衡量好的与道德的准则是给“最多的人带来最好的结果”的行动。例如，按照功利主义的观点，人们会认为偷一片面包给一个饥饿中的家庭是合乎道德的，因为吃这片面包维系了这个家庭的生存。

同**目的论伦理理论**相比，**道义论伦理理论**并不强调行为的结果，而是强调行为本身是否是道德的，而不管这些行动产生什么样的结果。例如，一个人之所以不去偷面包，是因为偷盗本身是不道德的，即使饿死也不去偷窃。根据道义论的主张，行为要符合伦理道德标准。在这个例子中，禁止偷窃的道德准则普遍见于许多宗教的教义中，它先于不良后果的产生。

一些坚信道义论伦理理论的伦理哲学家们认为，道德是本能，是不言自明的。也就是说，有德之人不过是知道什么是正确的，因为有道德的人应该怎样做是很明显的。另一些伦理哲学家认为不能依赖直觉，相反的，人们应该遵循诸如金科玉律和考虑公正等主要的道德准则或价值观。另一些道义论者还认为，应该建立诸如类似十项命令、古兰经或圣经等这样一套更全面的道德准则或规定，用以规范我们的行为（Buchholz 1989，48-59）。

15.3.2 道德语言

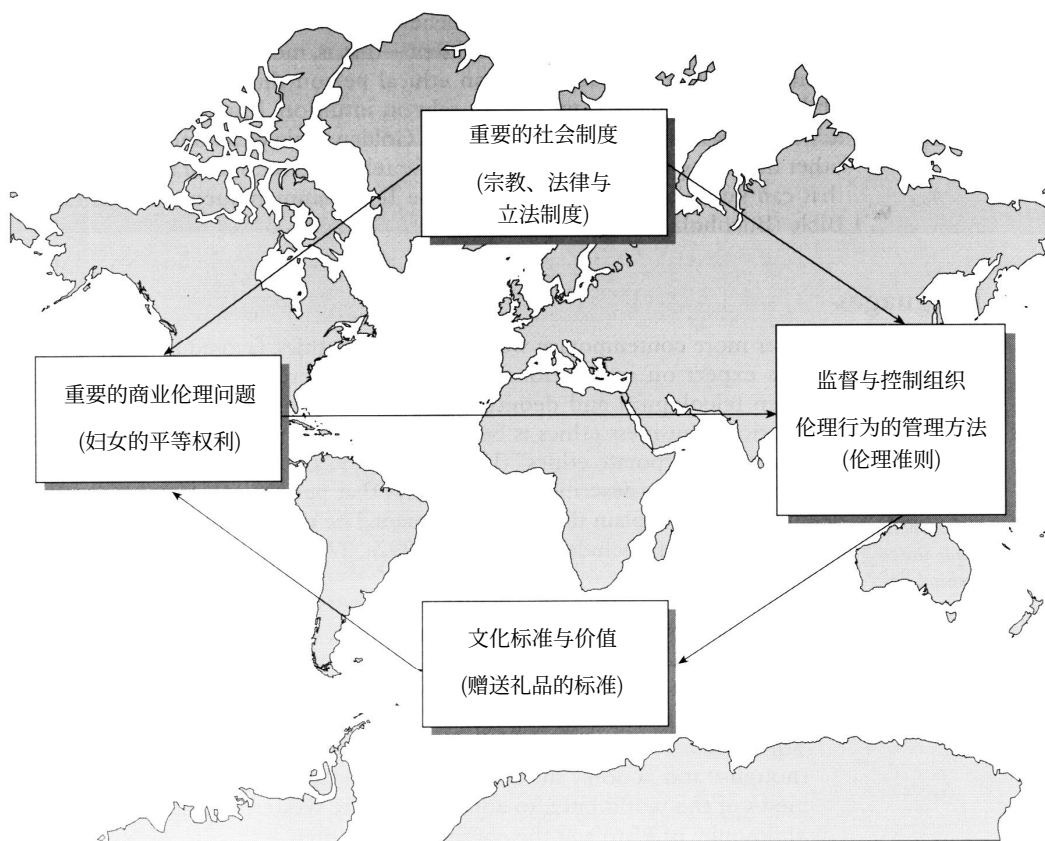
为国际企业伦理问题专家托马斯·唐纳德森（Thomas Donaldson）所倡导另一种更为现代的看法伦理学的方法，扩大了目的论与道义论两种伦理理论之间本来并不清晰的差别。唐纳德森认为，只要重视“国际企业伦理语言”，国际企业伦理学就可以得到最好的理解（Donaldson 1992a 271）。根据唐纳德森的观点，**道德语言**可以阐述人们用于思考伦理决策和解释其伦理选择的一种基本方法。唐纳德森所区分的6种道德语言包括：

- **善与恶**。这种语言阐述了一个人好的或善的特征，并与恶的方面进行了对比。例如节制与纵欲相对应。凡是表现或具有善良特征的人或群体就被视为符合伦理；行为的后果并不重要，重要的是行为的善良动机。
- **自制**。这种语言强调在控制诸如热情等思想和行为方面达到完美，这在佛教教徒和印度教教徒的世界观中很容易发现，同时也出现在许多西方的传统中，如柏拉图的哲学和“欲望”的节制。
- **福利最大化**。这是功利主义伦理观的基本语言，强调使最多的人达到最好。例如，如果应用这种伦理思想语言，人们就会认为，在绝大多数人得到社会利益的前提下，即使使少数人暴露于危险的化学品危害之下也是正确的。
- **避免伤害**。如同使最多的人达到最好的观点一样，这种伦理学语言也是根据行为或行动的结果来区分好与坏。但是，它并不追求利益最大化，而是尽力避免不愉快的结果或后果。例如，有人会说：“如果它并不伤害任何人，那么它就是正确的”。
- **权利/义务**。这种语言强调指导伦理性行为的准则。这些准则规定了必要的义务，例如父母亲照顾孩子的义务。同时，这些准则规定了人们拥有的权利，如言论自由的权利。按照唐纳德森的观点，这种权利和义务的语言非常适用于法律环境。
- **社会契约**。社会契约语言将伦理学视为人与人之间的一种协议形式，这些协议不一定形成文字，但却被相关的人视为理所当然应该遵守的。从这种意义上讲，伦理就是在我们的文化或组织中的人们达成共识的东西

道德哲学家们提供了用以思考伦理决策和问题的一种语言或结构，它们可以帮助经理人员理解其决策和公司伦理或社会责任政策的哲学基础。国际经理人员在理解其伦理决策所处的文化和制度环境方面还要面对其他的挑战。下一节将说明文化和社会制度如何影响伦理性决策。

15.4 企业伦理学和社会责任的国别差异

绝大多数多国企业的实践表明，国家文化和社会制度也会影响企业如何管理伦理行为和社会责任。图表15-2给出了国家文化、社会制度和企业伦理学之间关系的一个简单模型。



图表15-2 一个对企业伦理问题和管理的制度与文化影响的模型

文化准则和价值观影响企业的一些重要方面，如在工作中如何对待妇女和少数民族员工、对待赠送礼物和贿赂的态度、对与法律条文保持一致的期望等。宗教和立法制度或许是影响伦理问题在社会中的重要性及如何典型地管理伦理问题的关键的社会制度。

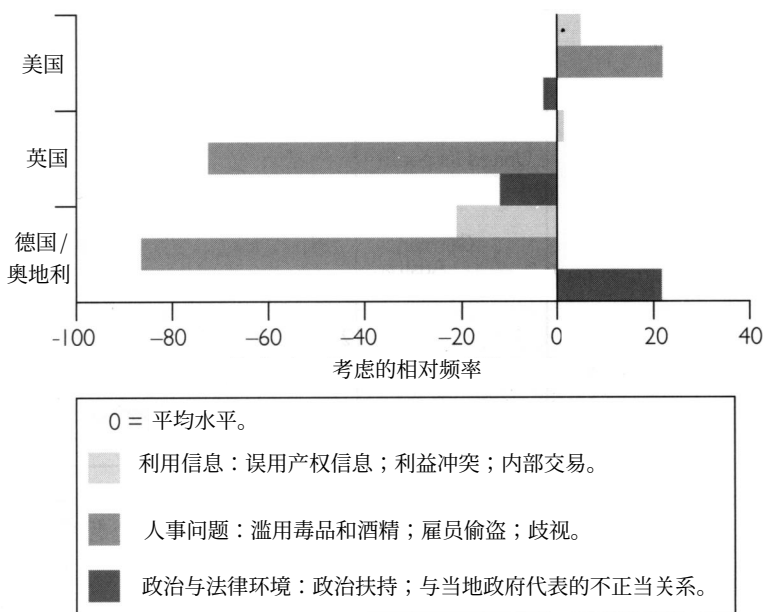
对于多国经理而言，不幸的是，并不存在用于认识国家文化和社会制度如何影响企业伦理以及影响条件的全面的知识体系。代之的是，我们知识的绝大部分是来自实践家们的奇闻轶事和确实存在的极少的科学研究。这样，多国经理人员经常只能从其对一个国家社会制度和文化的了解来推断：什么伦理问题重要，如何才能最好地管理这些问题。

为了说明国家环境如何影响企业伦理，现在给出一些在企业伦理管理方面国际差异的例子。图表15-3概括了一项主要由美国和欧洲公司高级主管所考虑的伦理问题排序研究的结果(Schlegelmilch and Robertson 1995)。当然，更广范围的伦理问题和更大的样本会产生与上述研究差异较大的结论。

为什么美国在人力资源管理的伦理方面与其他国家差别很大？美国文化准则强调个人自由的价值。与这些准则相适应，美国的法律体系对歧视加以广泛的限制，并对人力资源管理问题有着广泛法律规定，因此，美国经理人员将个人问题视为他们伦理管理最需要关注的问题。

为什么德国和奥地利的经理人员更为关注政治问题呢？或许是由于历史上实业界与政治领袖之

间密切的（和相互自私自利的）交往最近受到来自法律方面的、广泛的挑战，所以德国和奥地利的经理们更多地关心与政治相关的伦理问题。

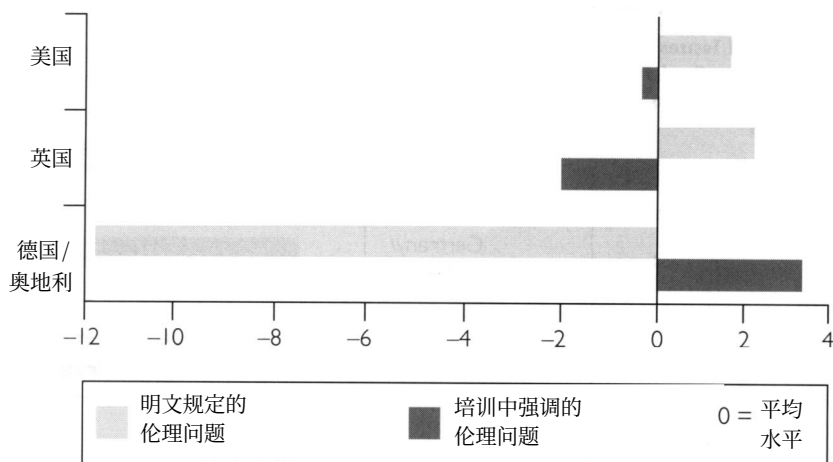


资料来源：Adapted from Schlegelmilch and Robertson 1995, Appendix 1, 876.

图表15-3 美国与欧洲高级主管认为重要伦理问题的比较

虽然局限于国家范围，但这些例子表明，为鉴别一个社会的主要伦理问题，多国经理必须适应文化、法律和政治传统。这些传统将影响人们对伦理问题重要性及如何处理这些问题的看法。

管理组织中伦理行为的方法也会反映文化和社会制度上的差异。图表 15-4表明了相同的经理人员组所偏好的管理方法。与来自其他国家的经理相比较，德国经理与其十分重视培训的传统相一致，经常利用培训实施伦理控制，并很少依赖明文规定的政策。而美国和英国的经理则似乎认为明文规定的政策足以实施伦理管理。



资料来源：Adapted from Schlegelmilch and Robertson 1995, Appendix II, 877 /

图表15-4 美国与欧洲公司中对重要伦理问题的管理

员。他们遵守穆斯林教反对索取 riba（即利益）的禁忌，而且他们感到提供令人满意的报酬和安全的工作条件是一种道德上的义务。马西亚德伦理委员会保证其成员不饮酒、避免过度消费并将其部分收入捐赠给慈善事业。他们相信他们必须履行社会责任，因为他们感到挣取的钱“不是我们的，并且当到达另一个世界时我们将被质问是如何花费的”。

资料来源：Based on Doxey 1995.

15.4.1 伦理相对论和伦理绝对论

我们对多国管理的全部研究表明了文化价值观的不同对所有管理领域的广泛影响，但是，这种影响在各国公司于其经营所在国家在决定如何处理伦理差别时所面临的困难上表现得最为明显。你是否将你本国的伦理标准照搬到你经营所在的地方，或者你是否遵从了这样的谚语——“入乡随俗”。

第2章介绍了文化相对论的概念。如你所记，文化相对论代表人类学科学的哲学地位。所有的文化作为指导人们生活的手段都是合理的并且可行的，也就是说，人们如何衡量对与错、美与丑、好与坏都取决于人们的文化标准和价值观。

在企业伦理学中也存在类似的概念，被称为**伦理相对论**。伦理相对论意味着每一个社会的伦理观都必须被认为是合理的，是合乎伦理的。例如，一国的人们认为诸如助人自杀等是不道德的，那么对他们来说在伦理上就是错误的。从另一个角度讲，如果另一个国家的人们认为助人自杀在道德上讲是正确的，那么对他们而言，这就不是不道德的。对多国公司来说，伦理的相对论意味着经理人员必须只能遵循其经营所在地的伦理观念。例如，如果贿赂在一国是可接受的一种经营的手段，那么，即使这种行为在母国是非法的，多国公司依然可以依照当地的规则行事。

与伦理的相对论相对应的是**伦理绝对论**。伦理的绝对论的核心思想是存在着不受文化和国家界限影响的基本的道德准则。例如，所有的文化都有禁止杀人、起码是禁止杀自己人的法规。

应用伦理的绝对论去指导多国企业经营的困难在于难以确定哪一种道德准则同时存在于所有的文化。进一步讲，即使在所有的文化采用相同准则的条件下，也不能保证贯彻这些准则的方式在所有的社会中都相同。例如，两个社会可能都禁止杀人，但是，为使一部分人拥有更好的生存机会，食品资源仅够维持生存的社会就可能迫使老年人自杀，或者杀死邻居的女孩以减少人口。他们当然不愿将这视为“杀人”，而将此作为保证部分人生存的合乎伦理的手段。绝大多数国家容忍某种形式的“杀人”，例如，对罪犯处以死刑或由于战争。即使人们死于人为的行动，但这些行动从不被定义为杀人，而是视为一个社会的合法行动。

然而，对于多国企业而言，无论是遵循伦理的相对论还是伦理的绝对论，都存在实际的困难。一些伦理学家认为，文化的相对论作为进行无偏向人类学研究的一个必要条件，并不适用于伦理学。托马斯·唐纳德森认为，多国公司应具有高于伦理的相对论的道德责任（Donaldson 1992b）。他提到，在极端的情况下，伦理的相对论会转变为“方便的相对论”，“**方便的相对论**”发生在公司以任何随心所欲的方式来使用伦理相对论的行为逻辑或利用文化差异作为借口的时候。唐纳德森列举了发展中国家雇佣童工的例子，在那里，仅有7岁的孩子为微薄的工资而工作，生产最终为巨型多国公司所使用的产品。

极端的伦理的绝对论也有其陷阱，因为确认绝对伦理学的前提是让所有的人都来遵循这种将导致种族主义和被唐纳德森称为文化帝国主义的东西。也就是说，那些自认为通晓正确的和符合伦理的行为方式的经理人员很容易将外国文化的道德体系视为低级的或不道德的。特别是当多国公司规模巨大、资金力量雄厚并且子公司分布在发展中国家时，就更危险。

15.4.2 伦理趋同的压力

尽管在文化和社会制度方面存在着巨大的差异，但对跨国企业而言，在管理伦理行为和社会责

任中遵循相同规则方面所面临的压力不断增强，这被称为**伦理趋同**，伦理趋同存在以下三种基本原因：

1) 国际贸易和诸如北美自由贸易区、欧共体等贸易区的发展，增大了形成一套适用于不同国家文化与制度的共同的伦理方式的压力，来自不同国家的贸易伙伴之间可预知的交往和行为会提高贸易的效率。

2) 贸易伙伴之间的交往也增大了仿效其他国家经营方式的压力。随着来自不同文化背景的人们之间交往的增强，接触各式各样的伦理传统会促使人们去适应、仿效和采纳新的行为和态度。

3) 全球性经营的公司拥有来自不同文化背景的雇员，这些雇员需要共同的行为标准和规则。因此，多国公司通常依赖其公司文化，提供一套用于管理伦理问题的具有一致性的规则和价值观。

随后的案例将表明，对于在许多国家背景下进行世界范围竞争的多国公司而言，世界多国公司之间的联系正在导致伦理的绝对性的提高。案例 15-2 说明了惩治企业与政府之间腐败关系的战斗方兴未艾，不仅存在消除腐败行为的道德压力，而且存在着日益增强的经济压力。广泛的腐败行为会造成经济损失，降低企业的国际竞争力并有招致令人难堪的丑闻的风险。案例 15-3 则说明，来自国际金融界的压力和投资资本从德国撤走的压力，如何迫使德国改变其有关内部贸易的法律。案例 15-4 表明日本消费者保护法是如何接近美国的模式的。

由于在伦理行为管理上存在着全面的法律控制，因此美国在世界上是其他国家无法比拟的。下一节将讨论美国与控制国际企业伦理管理相关的主要法律，这些法律对美国多国公司的潜在影响最大。

案例15-2 世界范围的反贿赂风潮

没有哪个国家不存在违背伦理的商业行径，但是，各国法律体系在如何诉讼这些越轨行为以及公众承受违背伦理行为的程度方面都存在着巨大的差异。目前有资料表明，世界范围内存在着肃清商业行为的趋势，特别是整顿与政府之间暧昧的商业联系。从巴黎到汉城再到墨西哥城，越来越强大的利害关系者开始挑战企业与政府之间过去的那种暧昧关系，普通市民、检举者及新闻界也在向公司的精英们宣战，并呼吁更符合伦理的公司管理。请看下面的例子。

韩国的调查人员发现，35%的韩国财阀向前总统卢泰愚行贿约3.69亿美元。其中居行贿者榜首的是韩国三星财阀（3 200万美元）和大宇财阀（3 100万美元）的总裁们。这些事件的暴光和随后的严厉判决预期会减少韩国的非法贿赂，而且，这会促进公司在道德方面的竞争并避免过高的贿赂成本，从而提高韩国企业的竞争力。

在德国，欧宝（Opel）公司65%的雇员（包括以前的和现在的）接受调查，调查他们是否接受过欧宝公司供应商的贿赂。来自40个供应商的200多人在与欧宝公司的交易中有拿回扣的嫌疑。

在法国，阿尔卡特（Alcatel）公司被指控向其最大的客户——法国电信公司多支付1亿美元。阿尔卡特总裁由于面临着更深入地调查其滥用公司资金和个人欺诈行为而迅速辞职。

资料来源: Based on Brull and Dawson 1995; Edmondson et al. 1995; and Rossant 1995.

案例15-3 Achtung：内部交易是一种犯罪

1995年，德国首次颁布股票市场内部交易行为为非法行为的法律。内部交易是一种被处以5年以下监禁的犯罪行为。为监控潜在的违法者，德国立法人员批准建立了联邦监督部，

它拥有广泛的权力调查潜在的违法行为。在这之前，只有一个非正式的法规来管理与交易所之间的联系。过去，重要的市场信息常常在公开之前就首先泄露给内部人，内部人所掌握的信息往往如此广泛，以致于在影响市场的资料公布之前市场就已经发生了变化。

来自美国的证券管理者、国际组合经理人员和欧盟的压力迫使德国颁布该法律。国际交易商怀疑是在与一个内部市场进行交易，一些大型德国公司开始到国外寻求资本。

资料来源：Based on Templeman and Javetski 1994.

案例15-4 日本产品责任的建立

与美国不同，企业应从法律上对保护消费者负责的思想在日本仍是鲜为人知的。虽然存在消费者保护法的文本，但是，一些律师估计，日本法院自第二次世界大战以来只审理过160例的产品责任诉讼案，该数字比美国一天审理该类案件的数量还要少。

1994年通过的一部新法案正逐步将消费者权利引入日本制度，目前起诉公司提供有缺陷的产品并造成危害变得更加容易了。虽然消费者保护法在日本远不如在美国那样强有力量，但是，现在许多日本公司感到越来越需要考虑其产品对消费者潜在危害性的影响。

资料来源：Based on Sapsford 1994.

15.4.3 可疑的付款方式以及美国对外贿赂行为法案

许多美国多国公司所面临的一个特殊的伦理问题是贿赂，有时也被称为可疑付款方式。在许多社会中，贿赂或送礼被用来推动政府的行动或者在商业交易中获取利益。“贿赂金”能加快产品的进口或出口，否则就可能造成客户代理商转向他人。送礼或给予回扣预期会使采购机构选择你公司的产品，而不是其他公司的产品。表述这类行为的词汇在所有的国家都存在，例如，在墨西哥语中贿赂为“Mordida”；在法语中为“Pot-de-vin”；在德语中为“N.A”，即为“有价值的贡献”的“Nutzline Abagabe”的缩写；在日语中贿赂即为“Jeitinho” (Mendenhall, Punnet, and Ricks 1994, 144)。

同美国一样，绝大多数国家都有正式的法律来禁止这类行为，但是由于国家间在法律传统上的巨大差异，所以实施方面的差别也很大。对于可接受的与商业交易相关的礼品数量和娱乐在各国也规定不一，例如在日本，即便是学术研究方面的馈赠，日本教授也要进行预算，将馈赠品价值的约20%作为娱乐成本列为合法的开支。而这在美国学术界领域是前所未闻的。

1977年，作为美国政府机构调查研究的结果，美国总统吉米·卡特（Jimmy Carter）签发了《对外贿赂行为法案》，它就是众所周知的FCPA。专栏15-1直接从美国的法案中摘录了美国FCPA的部分条文。

专栏15-1 对外贿赂法案摘要

被禁止的对外贸易行为

对于任何国内当事人或任何官员、董事、雇员或该当事人的代理人，或其中的任何利害关系者，为了该国内当事人的利益，通过邮寄或用于州际商业贿赂的任何其他手段或媒介，出于下述动机向外国官员支付、承诺支付或授权支付任何款项、出价、礼品，承诺赠

送或授权赠送任何有价物品，都将是非法的。

- A. 影响这些外国官员、政党、政党官员或候选人在其权力方面的任何行动或决策。或
- B. 诱使这些外国官员、政党、政党官员或候选人去做或承诺去做违背这些外国官员、政党、政党官员或候选人法律义务的任何行动。或
- C. 引诱这些外国官员、政党、政党官员或候选人使用其与政府或与其媒介相关的影响力，作用于或影响于这些政府或其媒介的任何行动或决策，以便帮助这些发起者为任何个人取得或保留业务，或将业务导向任何个人。

同时被禁止的是采取任何形式支付、承诺支付或授权支付任何款项、出价、礼品，承诺赠送或授权赠送任何有价物品，当送给别人时，了解全部或部分款项、有价物是出于上述A到C的目的，直接或间接地提供、给予或承诺给予任何国外官员、国外政党或政党官员，或国外任何政治机构的候选人。

概念

- (1) “国内当事人”是指作为美国公民、国民或常住美国的居民，和或在美国有其主要经营地点的，或按美国一州的法律所组建的，或设在美国的一个地区、领地及联邦国家的任何公司、合作伙伴、合股公司、企业托拉斯、未合并组织或独资企业。
- (2) “外国官员”指国外政府、部门、机构或其媒介中的任何官员或雇员，和或为代表这些政府、部门、机构或媒介，以官方身份行使权力的任何人。
- (3) 在下列情况下，一个人的思维状态就可判定为“了解”行为、条件或结果。
 - (i) 该人了解其本人在从事该行为、存在着该条件，或该结果在很大程度上是注定要发生的；或
 - (ii) 该人对该条件存在或该结果在很大程度上注定要发生持有坚定的信念，如果一个人了解这种条件的存在具有很高的概率，那么就可以确定是了解，除非该人实际上相信这种条件并不存在。
- (4) “政府日常行为”仅指由外国官员日常履行的一种行为，如使其取得批准、许可或使某人在他国从事经营活动的资格。但“政府日常行为”不干涉外国官员是否或基于什么条件获准新企业或与特定方面保持生意往来，或参与促成获准新企业或与特定方面保持生意往来决策过程中外国官员所采取的任何行动。
- (5) “州际商业”指在几个州之间、任何国家与任何州之间或任何州与任何地方或外轮之间的贸易、商业、运输和通讯等。

例外

- A. 促进或加快对外国官员、政党和政党官员的支付，其目的是加速或保证外国官员、政党和政党官员履行政府日常行为。
- B. 以前所做的支付、送礼、出价或承诺任何有价物品按照外国官员、政党、政党官员或候选人的成文法律和规定是合法的。
- C. 以前所做的支付、送礼、出价或承诺任何有价物品是合理的和真实的开支，如由外国官员、政党、政党官员或候选人花费的旅费和住宿费并直接与产品或服务的促销、展示及介绍相关，或与外国政府及其代理机构之间合约的执行或履行有关。

处罚

- A. 违反本条款的任何国内当事人都将被处以 200 万美元以下的罚款，并将在首席检查官的起诉中被处以 1 万美元以下的民事处罚。
- B. 对于故意触犯此条款的作为国内当事人的任何官员、董事或为国内当事人利益服务的利害关系人，将被处以 10 万美元以下的罚款或 5 年以下的监禁或并罚。
- C. 作为美国公民、国民或常住居民以及其他受美国管辖（不包括作为国内当事人的任何官员、董事或为国内当事人利益服务的利害关系人）的作为国内当事人的任何雇员或代理商，如故意违背此条款，将被处以 10 万美元以下的罚款或 5 年以下的监禁

或并罚。

- D. 任何作为国内当事人的官员、董事、雇员、国内当事人的代理人或为国内当事人利益服务的利害关系人，若违背此条款，将在首席检查官的起诉中被处以 1 万美元以下的民事处罚。
- E. 当对任何官员、董事、雇员、国内当事人的代理人或利害关系人处以罚款时，这类罚款不一定由该国内当事人直接或间接地支付。

资料来源: U.S. Code, Title 15—Commerce and Trade, Chapter 2B—Securities Exchanges.

FCPA禁止美国企业为获取或维持业务而向外国政府官员进行支付或提供礼物，然而，FCPA并不禁止国际商务中可能发生的某种形式的馈赠，为避免受到伤害或暴力而做的支付是可以接受的。例如，在一个动荡的政治环境中，公司可能向当地政府官员“行贿”以避免其雇员的骚扰。仅仅是为鼓励政府官员做好其日常的本职工作而进行的小额支付是可以接受的。在一国合法的支付也是可以接受的。某些“贿赂”性支付不一定要达到非法的目的，而只是为了加快或正常进行诸如必要的文书工作等办事职能。

对美国企业来讲，FCPA中的一个有机可乘的成分是有关“有理由知道”的条款，即“有理由知道”条款是指一个公司应该对其代理商实施的贿赂或可疑性支付行为负责，即使公司成员并没有实际参与支付或看见问题发生。为利用当地人关于在一个国家“如何将事情做好”的知识，美国多国公司常常雇佣当地人作为代理来从事经营业务。如果这些代理行贿当地官员从事非法活动已是基本常识，那么这家美国公司就触犯了美国的法律。但是，如果美国公司既不了解其代理的行为，也没有任何理由希望代理从事非法活动，那么该美国公司按照FCPA就不负任何责任。一个人在下述情况下就被认定为“了解”：该人确实了解将发生非法贿赂；这个人知道周边环境可能导致非法贿赂；或者该人了解一种非法行为具有很高的发生概率。

专栏15-1也表明了FCPA中所包含的处罚类型。但需要注意，处罚可能是针对个人，也可能是针对公司，并且这种罚款不能由公司支付。在最近的一个案例中，洛克希德·马丁公司（Lockheed Martin Corp.）的一位前行政人员被判定为销售3架C-130货运飞机而贿赂埃及议员，现在，此人正面临18个月的监禁和12.5万美元的罚款处罚（Borrus, toy, and Salz-Trautman 1995）。

15.4.4 伦理差距的影响

类似FCPA的立法和有关伦理规则在美国企业中的广泛传播，促使一些专家形成这样的观点，即在美国与世界其他国家之间存在着**伦理差距**。这种伦理差距并不意味着美国比其他国家拥有伦理水平更高的文化，而是意味着美国的政治、法律及社会制度为美国公司遵循伦理标准创造了更强大的具有强制性和规范性的压力。

FCPA是否损害了企业的利益？在通过FCPA不久，许多企业的领导感到，美国公司在具有贿赂倾向的国家经营时往往处于竞争劣势。一项早期的调查显示，在被调查的1200位美国公司高级行政人员中，有78%的人感到该法律将美国企业置于不利的地位《商业周刊》，1983年）。为进一步明确这个问题，在FCPA实施后的几年内，约翰·格雷厄姆（John Graham）(1993)考察了美国出口流向的51个主要国家的美国进口市场份额的变化。这些国家被分成两类，一类是传统的商业惯例允许贿赂的国家，另一类是禁止贿赂的国家，结果发现美国在这两类国家的海外销售没有明显的差别。

但是，最新的资料表明，虽然FCPA可能不会导致美国企业竞争力下降，但它在某种程度上阻碍了美国的出口份额和对外直接投资的增长。哈佛大学的经济学家小詹姆斯·R.尼司（James R. Hines Jr.）估计，如果与竞争对手在“贿赂”国家的投资相比较，那么美国在这些国家的直接投资和对这些国家的出口大大下降了。美国贸易代表处的米奇·坎特（Mickey Kantor）估计，其他国家公司成功地使用贿赂使美国一年牺牲450亿美元的贸易额。美国商务部对与美国竞争的对手使用贿赂相关的约450亿美元的贸易额中的100笔商业交易进行了跟踪研究，结果表明，有80%的交易败

给了外国竞争者（Borras, Toy, and Salz-Trautman 1995；Koretz 1996）。这些发现促使一些美国政治家和经理呼吁向其他国家施加压力，使它们也遵循美国的准则，但是，它们应该这样做吗？在下面的多国管理挑战中将进一步考虑这些问题。

不断扩大的国际贸易联系也同样要求一个通用的伦理准则，来管理多国公司及其雇员的伦理行为，下一节就来讨论这些建议。

15.5 多国公司的指导性伦理

国际企业伦理学专家唐纳德森认为，多国公司的伦理行为应以三种伦理语言为指导，即防止伤害、权利与义务、社会契约。他倡议**多国公司指导性伦理**，即多国公司应从事避免对利害关系者（雇员、当地环境等）产生负面后果的商业行为。虽然多国公司应保留基本的权利等，但这些权利也隐含着义务，如付给当地雇员合理公平的工资。多国公司在与其利害关系者之间还具有社会契约关系，该契约限定了这种关系的性质。例如，当多国公司进入一个国家时，它就要接受遵守当地法律的社会契约。

这三种伦理语言最容易体现为诸如契约和国际法等明文规定的准则。唐纳德森认为，这些伦理语言最适合处于不同文化环境中的多国公司管理伦理行为，也就是说，无论其国家文化背景如何，公司在伦理行为基本准则方面都能与其利害关系者达成共识。

要实施唐纳德森的思想，必须有一套行为守则来指导独立于国家界限的多国公司。这些守则必须包括指导与限制多国公司行为的准则。其中指导性准则向多国经理人员和公司指明哪些是他们应该做的，而限制性准则告诉他们什么是不能做的。

一些学者认为，这些现存的伦理指南的基础包括各种国际协定和诸如联合国或国际劳工组织等团体的国际准则。

专栏15-2概括了下列国际上对多国公司的伦理规定。

- 联合国世界人权宣言。
- 联合国关于多国公司行为守则。
- 欧洲人权协定。
- 国际商会国际投资指南。
- 经济合作与发展组织多国企业指南。
- 赫尔辛基最终法案。
- 国际劳工组织关于多国公司与社会政策原则的三部宣言。

专栏15-2 多国公司行为守则

1. 尊重基本人权和自由

- 尊重人的基本生存权、自由权、安全权及隐私权。
- 不因种族、肤色、性别、宗教、语言、民族出身、政治信仰不同而进行歧视。
- 尊重个人自由（如宗教，观点）。
- 尊重当地文化价值与标准。

2. 降低对当地经济政策的任何负面影响

- 与当地经济与发展政策保持一致。
- 避免对通货和国际收支的不良影响。
- 遵守有关当地股权参与的政策。
- 为照章纳税提供真实的信息。
- 公平纳税。

- 使用当地原材料。
- 将利润再投资于当地经济。

3. 保持高标准的当地政治参与

- 避免非法卷入当地政治。
- 不进行行贿或其他不当的支付。
- 不干预当地政府的内部关系。

4. 转移技术

- 扩大向发展中国家的技术转移。
- 适应当地需求调整技术。
- 尽量从事当地 R&D。
- 给予使用技术公平的营业许可。

5. 保护环境

- 遵守当地环境保护法。
- 积极保护环境。
- 修复公司经营对环境的损害。
- 帮助建立当地标准。
- 准确地估计公司对环境的影响。
- 彻底公开经营对环境的影响。
- 建立监测环境影响的标准。

6. 消费者保护

- 遵守当地消费者保护法。
- 保证准确适当的安全说明。

7. 雇佣行为

- 遵守东道国相关的人力政策和雇佣法律。
- 在所需要的领域帮助创造就业职位。
- 增加当地就业机会，提高就业标准。
- 向当地雇员提供稳定的就业和职位保障。
- 提倡平等就业机会。
- 尽可能优先雇佣当地居民。
- 向所有层次的当地雇员提供培训机会。
- 晋升当地人到管理岗位。
- 尊重当地集体谈判权利。
- 与当地集体谈判单位合作。
- 发布工厂关闭的通告。
- 在集体合同谈判时，不以撤离相要挟。
- 向终止雇佣的工人提供收入保障。
- 遵守或改进当地雇佣标准。
- 保障雇员充分的健康与安全标准。
- 向雇员提供与职业相关的危害健康的信息。

资料来源：Adapted from Getz 1990; and Frederick 1991.

专栏15-2所概括的多国公司行为守则的原则有两个基本的支持性的理论根据，第一个理论根据是来自与诸如劳动的权利和安全的权利等人权相关的道义原则。从很大程度上讲，国际协议明确了假定是跨文化的多国公司的权力与义务，即基本伦理原则适用于所有的国家，即无论是公司的来源

国，还是它目前经营所在地。对于守则中所明确的问题类型，另一个理论根据是来自国际商务交往中的历史经验（Frederick 1991），例如，因为多国公司常常忽视它在其他国家的经营对环境的影响，所以一些国际协定就规定了多国公司在环境方面的义务。

尽管存在着管理跨国伦理行为的众多协定和组织，正如这里所见，但由于一些原因使多国公司不能遵守专栏15-2所概括的伦理准则（Frederick 1991，172-75）。

- 政府制定协议：绝大多数的国际协定是在政府之间达成的，而不是多国公司自己制定的。但是，多国公司却受参与这些协定的政府的管辖。
- 协定中只要求自愿遵守：由于不存在任何国际执行机构，因此有人认为期望多国公司遵守任何伦理行为的准则是不可能的（Velasquez 1992）。
- 并不是所有的国家政府都签署这些国际协议：各国政府往往反映它们自己的地缘政治利益和文化、宗教倾向，即使作为管理多国公司行为的协议方，政府也可能有意识地忽视它们。
- 每个协议都不能向公司提供一个全面的道德指南：也许不可能达成一个可以覆盖公司经营所有伦理后果的协议。

虽然管理多国公司伦理行为的协议来源不同，并且通常无法实施，但是，这些协议还是有价值的，它们为多国公司经理人员进行伦理管理提供了可靠指导。如果谁能遵守专栏15-2所表明的行为守则，那么谁就可能在几乎所有的情况下都具有安全的伦理和法律基础。

在下一节，我们将以一个简要阐述多国经理人员的伦理决策模型来结束本章。

多国管理挑战

其他国家也应遵照美国的规范吗

美国对国际贸易与直接投资中的贿赂行为制定了最为严厉的法律标准。美国还在法律监督与制裁方面形成了强有力的文化，而其他国家则不具备这些传统。例如在德国，尽管因其法律和秩序而闻名，但贿赂却是可以扣税的。当然，该扣税需要有一个正当的名份。进一步讲，一些国际管理人员认为，美国的观念是虚伪的和天真的。正如一空中客车（Airbus）公司的行政人员所言：“每一次我们赢得一笔交易，都被认为是由于肮脏的诡计；而每一次波音公司赢得交易，却都是因为它有较好的产品”。空中客车公司曾经指出，克林顿政府常常利用美国政府的影响帮助波音公司从其他国家的航空公司获取飞机制造合同。空中客车公司不相信，只有美国在要求每个人都遵守其有关贿赂规定的同时，也允许利用美国政府的尊严和影响去干涉商业决策。

资料来源: Based on *Business Week* 1995; and Vogel 1992.

15.6 多国管理中的伦理困境：你将如何决策

虽然公司制定了管理伦理后果的政策、程序、组织文化和商业行为，但最终的决策还是由经理做出的。图表15-6提供了一个决策流程图，说明多国人员在面对伦理性决策时应考虑的一些问题。

经理的首要义务是考虑一项决策是否对企业有意义，这就是本章前面所提及的经济分析。在考虑了一项决策对企业的影响之后，多国经理人员必须考虑其行为可能产生的伦理和法律方面的后果。图表15-6给出了在考察一项决策是否具有合法性和伦理性时的6个问题。

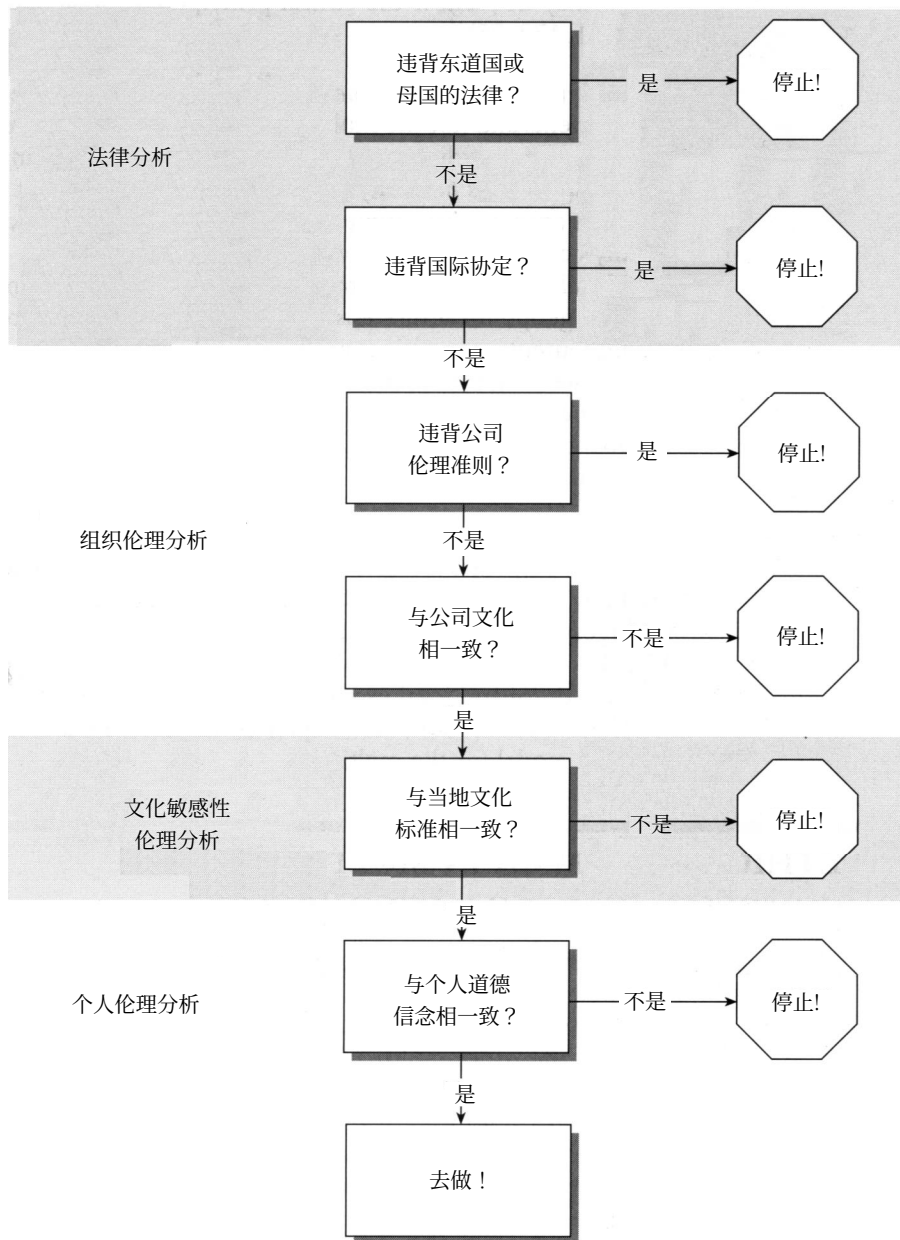
法律分析不仅要检验一种行为或其后果是否符合东道国和母国的法律标准，而且也要参照国际标准。这些标准来自前面已叙述的国家间的国际协定和由此形成的守则（正如专栏15-2所总结的）。

伦理分析包括三要素：组织、企业经营所在国的文化和个人伦理信念。

在对组织的伦理分析中，经理人员必须考察组织明文规定的守则和公司不成文的文化标准。许多组织都有规定经理人员必须用来指导其决策和行为原则的伦理准则。当涉及作为指南的伦理准则时，经理人员会采用道义上的伦理推理，即你应当知道并遵守明文规定的准则。此外，所有的组织

都包含了一些不成文准则的公司文化，这些不成文的准则会明确说明应鼓励或限制的行为。例如，在一些公司，所有经理人员都应了解非正式的准则，如“只要不违法，利润就比环境更重要”或“如果贿赂能助你成功且无人受到伤害或被抓住，那就去做好了”等。一个经理人员如果理解所采用的道德语言，他就会更好地理解其公司文化的伦理基础，例如，是实现福利最大化还是避免伤害？

行为及其结果是否：



图表15-6 在多国管理中进行伦理决策的决策点

多国经理人员在其他国家是客方，因此，他们的伦理决策一定会超出法律的约束而遵守公司的准则和文化标准。经理人员一定要问自己，他们所做的是否符合或尊重当地的文化标准。例如，公司是否由于在世界其他地区的经营单位处于正常的工作日就应让一国的雇员在宗教假日继续工作？

经理人员可以从不同方面进行这些分析。对于某些问题，可能首先考虑个人的道德信仰；而对于另一些问题，可能首先考虑法律更有意义。在某些时候，无论是在考虑了上述所有问题之后还是处于管理决策的任何阶段，经理人员都必须做出个人的道德判断。这对于你是否正确？但无论如何你最终都要负责。世界各地的大多数法院都不会接受这样的辩解：“是组织迫使我这样做的！”

本章小结

多国经理与国内经理面临着类似的伦理挑战，但由于多国经理工作在不同的国家和文化背景之中，因此，其面对的问题更复杂、挑战更严峻。本章的一部分提供了关于企业伦理学的基本背景信息，这些信息对于所有条件下的伦理管理都是有用的。理解伦理和社会责任之间的关系，对伦理哲学如何构成我们伦理推理的基础以及存在于经济、法律和伦理分析之间的区别等，为我们理解国际企业伦理问题提供了一个起点。

不同于单纯国内的经理人员，多国经理人员必须能够估计一个国家的社会制度和文化如何影响其管理伦理行为的能力。有例证表明，政治与宗教制度和基本文化价值观上的差别往往导致在企业中什么是符合伦理的这一问题上具有不同的认识。虽然有资料表明，由于国际贸易和投资的增长，企业伦理有趋同的趋势。但是，多国经理人员对于像在另一种文化中的伦理行为这样重要的问题保持高度的敏感性永远也不会过分。

除了理解其经营所处的文化背景之外，多国经理永远也不能忽视其母国的法律。在这个方面，美国经理很可能面临着最严格的约束。FCPA代表着一种重要的法律，它要求美国经理人员的行为方式同时也能被其他社会所接受，而这对于美国经理来说是难以接受的。所有多国经理，无论来自哪个国家，都应该了解他们的国家所参与的国际性协定，遵守这些协议（如专栏 15-2所表明的）可能有助于经理人员在国际经营中避免法律和伦理方面的困境。

本章最后阐明了在各国条件下进行伦理决策的一个决策模型。尽管该模型并没有告诉你如何做，但它确实提供了一个经理应当考虑的各种问题。国际环境中伦理管理并非总是轻而易举的，但可以肯定，该挑战将随着国家间交往的日益增多而不断增强。



思考题

1. 讨论哪些因素导致国际企业伦理学比国内企业伦理学更复杂？
2. 法律分析和伦理分析有何区别？请举例说明。一个经理人员仅仅遵守东道国的法律就能使其行为符合伦理吗？
3. 讨论目的论和道义论伦理学理论的区别，举例说明国际经理当面对提供贿赂的机会时，适用那一种理论？
4. 不同社会制度和文化是如何影响不同国家企业伦理惯例的？这些差别如何影响站在伦理相对论和伦理绝对论的道德立场的经理人员？
5. 讨论关于其他国家的企业是否应该遵循美国FCPA的观点？

章后练习

雷克斯·刘易斯所面临的伦理困境

第一步骤：重新阅读托马斯·唐纳德森有关道德语言的观点的部分内容。

第二步骤：阅读下面案例。

雷克斯·刘易斯(Rex Lewis)是美国一家小型食品添加剂制造商ICS公司的一名经理，现年25岁。毕业后，刘易斯先生首先在莱克星顿的公司总部 Nebraska工作，干过各种职位。由于以前所学国际商务专业，所以，刘易斯先生很快抓住机会跃升为 Matinea国家的地区经理。刘易斯先生曾经学习

过4年Matinea语言，并在毕业前利用一个夏季游览过该国。因为他具备了管理与文化经验，所以，他对自己能胜任此职位充满信心。

ICS公司的主要产品是 SUPALL，即一种生产成本低并能给儿童提供所需基本营养的饮食辅助品。这种产品对于像 Matinea这样的穷国非常有吸引力，那里的农产品生产不足以养活当地的人口，加上最近的干旱又使这种状况更加恶化了。虽然 SUPALL比基本饮食便宜，但一个儿童每月的SUPALL供应成本按现价也约占一个工人平均工资的四分之一，并且 Matinea的绝大多数家庭人口很多。

在到达Matinea的第一周，刘易斯先生发现了许多惊人的情况。尽管 SUPALL的价格较高，但 Matinea的市场需求却相当大。进一步讲，ICS公司一半的收益是来自 SUPALL。现在，刘易斯先生终于认识到了为什么来自 SUPALL的收入一直在支持他的公司对其他产品重要的研究与开发行动。在他回美国工作后，公司执行总裁私下告诉他，如果它们不能很快地推出新产品，一些大公司将很快会生产SUPALL的仿制品，价格也会急剧下跌。

刘易斯先生自认为是一个虔诚的基督徒，他开始考虑产品价格对于 Matinea人是否公平。SUPALL的价格虽比食品低，但它却需要家庭收入去购买，而利润又是 ICS公司生存之必需。刘易斯先生拥有在这个国家的定价权，但是他又必须向美国的总部证明其决策的合理性。

第三步骤：全班分6个小组，每一组规定一种道德语言，同时每个组代表 ICS公司的一种看法，但公司文化只能成为其中一种道德语言的主导。

第四步骤：以小组为单位观察图表15-6并进行相关分析，形成一致的意见推荐给雷克斯·刘易斯。

第五步骤：向全班提出你们的分析结果并展开讨论。

因特网网址

Selected Companies in the Chapter

Sears Inc. <http://www.sears.com/>

Nordstrom Inc. <http://www.nordstrom-pta.com/>

Levi's <http://www.levistrauss.com/>

Reebok Inc. <http://www.reebok.com/>

Daewoo Corp. <http://www.daewoo.com/>

Opel <http://www.opel.com/>

Sites on Ethical Issues for Multinationals on the World Wide Web

<http://www.arq.co.uk/ethicalbusiness/> Web sites and organizations concerned with ethics from around the world.

<http://www.cceia.org/> Carnegie Council on Ethics and International Affairs.

<http://www.transparency.de> Transparency Intl.

monitors business corruption worldwide.

<http://cac.psu.edu/~plc/labs.html> International Association for Business and Society.

<http://www.dol.gov/dol/ilab/public/aboutilab/org/child.htm> The International Child Labor Study Office.

<http://www.ciesin.org/IC/wbank/sid-home.html> Social Indicators of Development, 1995. The World Bank's most recent assessment of the social effects of economic development.

<http://www.heritage.org/heritage/index/> 1997 Index of Economic Freedom.

<http://www.ilo.org> International Labour Organization provides data on labor conditions, human rights, labor laws, and even translations of labor terms in several languages.

参考文献

Becker, Helmut, and David J. Fritzsche. 1987. "Business ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes."

Journal of Business Ethics, 6:289-95.

Borras, Amy, Stewart Toy, and Peggy Salz-Trautman. 1995. "

- Investigations: A world of greased palms." *Business Week Online*, November 6.
- Brull, Steven, and Margaret Dawson. 1995. "Why Korea's cleanup won't catch on." *Business Week Online*, International Edition, December 18.
- Buchholz, Rogene A. 1989. *Fundamental Concepts and Problems In Business Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Business Week*. 1983. "The arbitrary act splits executives," Sept. 19, 16.
- Business Week Online*. 1995. International Editions. Editorial, "Germany, where bribery is tax deductible." August 7.
- Cullen, John B., Bart Victor, and Carroll Stephens. 1989. "An ethical weather report: Assessing the organization's ethical climate." *Organizational Dynamics* 18:50-62.
- Donaldson, Thomas. 1989. *The Ethics of International Business*. New York: Oxford University Press.
- . 1992a. "The language of international corporate ethics." *Business Ethics Quarterly* 2:271-81.
- . 1992b. "Can multinationals stage a universal morality play?" *Business and Society Review*, 51-55.
- Doxey, John. 1995. "Bringing the Koran to the corner office." *Business Week Online*, February 13.
- Edmondson, Gall, Silvia Sansoni, Karen Lowry Miller, and Linda Bernier. 1995. "Europe's new morality." *Business Week Online*, International Edition, December 18.
- Frederick, William C. 1991. "The moral authority of transnational corporate codes." *Journal of Business Ethics* 10: 165-77.
- Friedman, Milton. 1970. "The social responsibility of business is to increase its profits." *New York Times Magazine*, September 13, 122-26.
- Fritzsche, David J. 1990. "Emerging ethical issues in international business." *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 42-46.
- Getz, Kathleen A. 1990. "International codes of conduct: An analysis of ethical reasoning." *Journal of Business Ethics* 9:567-78.
- Graham, John. 1983. "Foreign Corrupt Practices Act: A manager's guide." *Columbia Journal of World Business* 18:89-94.
- Hosmer, Larue Tone. 1987. *The Ethics of Management*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Koretz, Gene. 1996. "Bribes can cost the U.S. an edge: In some spots, honesty doesn't pay." *Business Week Online*, April 15.
- Marion, Vivian. 1996. "What's fit to buy," *Lewiston Morning Tribune*, June 30, 1e, 5e.
- Mendenhall, Mark E., Betty Jane Punnet, and David Ricks. 1994. *Global Management* Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Pereira, Joseph. 1993. "Split personality." *Wall Street Journal*, May 28, A1, A6.
- Quinones, Sam. 1995. "Down and dirty." *Mexican Business Reporter*, July/August. Downloaded from <http://www.nafta.net/mexbiz/articles/downandd.html>.
- Rossant, John. 1995. "Dirty money." *Business Week Online*, International Edition, December 18.
- Sapsford, Jathon. 1994. "Japanese firms brace for first laws on consumer rights, and insurers gain." *Wall Street Journal*, March 8, A13.
- Schlegelmilch, Bobo B., and Diana C. Robertson. 1995. "The influence of country and industry on ethical perceptions of senior executives in the U.S. and Europe." *Journal of International Business Studies*, Fourth Quarter, 859-81.
- Templeman, John, and Bill Javetski. 1994. "Achtung! Insider trading is a crime." *Business Week Online*, International Edition, December 5.
- Velasquez, Manuel. 1992. "International business, morality, and the common good." *Business Ethics Quarterly* 2:27-40.
- Victor, Bart, and John B. Cullen. 1988. "The organizational bases of ethical work climates." *Administrative Science Quarterly* 33:101-25.
- Vogel, David. 1992. "The globalization of business ethics: Why America remains distinctive." *California Management Review* 35:30-49.
- Zachary, G. Pascal. 1994. "Levi tries to make sure contract plants in Asia treat workers well." *Wall Street Journal*, July 28, A1, A5.

第五部分整合案例

要良心还是要竞争优势

飞机准时在孟买机场着陆，奥莉维亚·琼斯（Olivia Jones）顺利地通过移民局的例行审查，最后她被领进一辆早已等候在那里的豪华轿车。车中是身着制服的汽车司机和黑色柔软的皮革坐席，这使她初到印度的那种兴奋感越来越强烈。当她穿过黑暗的城市街道时，她问司机为什么这里的汽车很少在夜晚开前灯，司机答道，因为大多数司机认为开前灯耗油太多。她终于到达了她在下榻的宾馆——像一块黑色的大理石，宏伟而光彩夺目地耸立在海湾上。

她这次为期四天的印度之行的目的是在孟买或孟买附近的工厂中抽样选取棉织品样本，这些棉织品将用于生产下一季节的青年人的装束，包括衬衣、裤子和内衣。她受到东道主规格极高的接待，该东道主一直是印度工厂的拥有者或印度工厂的英国代理商。三天来，她往来于装有空调的办公室之间，啜饮着冰茶或冰凉的柠檬汽水，望着皮封面的样本目录沉思，每个样本都配有一种布条和可能的设计样式。到了第四天，琼斯提出了一项她早已料到会令当地不安的要求：“我要参观一下工厂”。

在经过多次征询和试探后，她又一次被领进豪华轿车，驶过该城市中她以前从未见过的地方。宾馆和西式商场渐渐地消失在身后，琼斯来到孟买的市区。周围是低矮的棚屋区，到处是用瓦楞铁片和硬纸箱搭起的棚屋，在肮脏的马路上和露天的排水沟旁到处尘土飞扬。汽车沿着一条未封闭的公路，跟在人畜车的后面爬行，车上装满了稻草和城市垃圾。到处是收容所——穷人集中居住的地方。轿车不止一次地停下来，等待前面一头白牛拉着车子笨重迟缓地横穿马路。

汽车最终在犹太人居住区的中心停了下来，“你肯定要这样做？”工厂主问道，决定的事就不应犹豫，琼斯毅然地走下汽车。

琼斯白皙的皮肤，兰色的眼睛，金色的头发，衣着时髦都市套装，脚登高跟皮鞋，手提公文包，她真的是十分扎眼。当她蹒跚地穿过肮脏的街道，小心翼翼地迈过下水道的时候，这里的居民把她作为一个有趣和取笑的对象就不足为奇了。

她的东道主将她领入一个小巷，小巷两边是窝棚和敞开的门，门里漆黑一片。琼斯被告知，这些屋子是饭馆，到了午饭时间，人们就会聚集在灯心草编制的席子铺的地上吃米饭。在一座小屋门前的甬道上有一张被当作柜台的桌子，上面摆满了盛着烤豆、沙丁鱼的古香古色的罐子，还有一些锈迹斑斑的铁罐装着看来像豌豆的绿色发光物质。柜台后面的一位年轻人当断定琼斯前来看他的器皿时，眼睛里充满微笑和自豪。

当琼斯转向另一角落时，她看到街中的一个老人，身着一件背心，坐在一个大锡桶里，正用手中的铁罐从桶中舀水倒在他的头和肩上。他身旁有两个小女孩，穿着饰有飘带和花边的鲜艳的白色尼龙衣服玩耍，她们向琼斯微笑，十分高兴地穿着她们最好的衣服与琼斯合影。男人们和女人们尊严而又体面地围观琼斯。

最后，她的东道主将她领上一个晃晃悠悠的木制楼梯，走上高过街道的一层，在上面，琼斯被警告不要站直，因为房顶只有5英尺高。在不到20英尺宽和40英尺长的房间里，有20个人坐在缝纫机旁，弓身于几码长的白布上工作。在他们之间的地板上灯心草编成的席子，等待下一班工作的工人正躺在上面休息。琼斯了解到，这些人是24小时轮班的，每天12小时工作，12小时休息，每年工作6个月，其他6个月返回在乡村的家里赶农活，用他们从城里赚的钱种地和建房。他们正在生产的衬衫是为满足琼斯四周前在伦敦下的订单，这是一个令琼斯特别自豪的定单，因为她通过成功的谈判最终取得了较低的价格。而现在奥莉维亚·琼斯感到，这次所见是她一生中最令人感到丑陋的经历。当她就这种工作条件质问东道主时，她被告知，对于她所在的行业和第三世界国家的绝大多

数工厂，这都是典型的情况。

最后，她离开了这家小工厂的闷热、粉尘和喧嚣，回到豪华轿车的有保护的空调世界。琼斯想：“我今天的经历和我在制造这种人间地狱中所扮演的角色将令我终生难忘！”。过了一天，她扪心自问，她所见的这种状况是不是她们的定价决策所必然导致的结果，而恰恰是这种定价政策才使英国顾客购买一件衬衣的价格是 12.99 英镑而不是 13.99 英镑，同时使公司获取 56% 的利润率。她经过多年训练所培养的谈判技巧是不是导致这种恶劣条件的间接原因？

返回英国后，琼斯便考察自己作为一家在高度竞争的环境中经营的大型公开贸易的零售连锁公司的采购员所处的地位和面对的选择。她所面临的困境是双重的：一个雄心勃勃的雇员在其职业生涯中能否负起社会良知？有事业心的人能够在不危及他们未来的情况下真正地有所建树吗？

附录 术 语

A

Achievement-motivation theory(**成就—激励理论**)：只对在竞争的情境中取胜或超越优异标准需求的一些人所提出的理论建议。

Adhocracy(**非正式结构**)：拥有扁平的组织结构、相互调整的机制，以及参与性或咨询性决策系统。

Anchor partner(**关键合作伙伴**)：阻止一个成功的战略联盟发展的一方，因为它不提供或不能提供联盟所需资金份额。

Asia-Pacific Economic Cooperation(APEC)(**亚太经合组织**)：在亚太地区促进贸易的几个公约基础上建立起来的19个国家(地区)的经济组织。

Attribution(**归因**)：翻译和解释语言的含义及意图或非语言交流的过程。

Attributional approach to leadership(**领导的归因方法**)：重点关注领导所相信的能导致下属行为的因素。

Autocratic leadership(**独裁式领导**)：领导自己进行所有重大问题的决策。

Autonomous work group(**独立的工作小组**)：对一特定任务拥有近乎全部责任的小组或单位。

B

Baby tigers(**亚洲小虎**)：指印度尼西亚、马来西亚和泰国（或许不久将有越南和菲律宾加入）。

Back stage of culture(**文化的后期阶段**)：被内部人或文化成员所理解的文化方面。

Backdoor recruitment(**后门招聘**)：可能被雇佣的人是业已被雇佣人员的朋友或亲戚。

Balance-sheet method(**资产负债表法**)：力图使外派人员在东道国的购买力与其在母国的购买力相当。

Bonus system(**奖金体系**)：在日本，通常在传统的送礼时节，雇员每年有两次常会得到其基本薪金30%的奖金。

Building a relationship(**建立关系**)：实际谈判过程的第一步，此时谈判者主要关注社会和人之间的问题。

Bureaucratic control system(**官僚控制体系**)：关注通过预算、统计报告、标准经营程序和集权决策来管理组织的过程。

Business culture(**企业文化**)：对在一种文化中从事商务活动的各方面都适用的标准、价值和信仰。

Business-level strategies(**商业层战略**)：用于单一事业经营的战略。

C

Chaebol(**财阀**)：家族统治的多行业联合企业集团，如在韩国商业中占优势地位的大宇等公司。

Co-determination(**共同决定**)：在德国，管理者向工人让出一部分传统上由管理者和所有者保留的对组织的控制权。

Coercive isomorphism(**强制同构主义**)：使组织采纳一定惯例的社会制度势力或力量。

Collectivism(**集体主义**)：主要从人所归属的群体的角度来看待人的一套文化价值观。

Commitment(**承诺**)：在战略联盟中，当合作者互相关照对方并对合作企业的工作做出额外的努力时，承诺便产生了。

Comparative advantage(**比较优势**)：来自成本、质量或与特定国家相联系的资源优势。

Compensation(**薪金补偿**)：组织的完整报酬系统，不仅包括物质报酬和福利，也包括如工作稳定性在内的无形补偿。

Competitive advantage(**竞争优势**)：一个公司在吸引和保持其目标顾客时超过其竞争对手的方面。

Competitive analysis(竞争分析)：对竞争对手的战略和目标的描述。

Competitive negotiation(竞争性谈判)：各方都尽可能不妥协并尽量“战胜”对方。

Competitive scope(竞争范围)：一个公司产品和服务的广度。

Competitive strategies(竞争战略)：多国公司击败其竞争对手所采取的行动。

Complementary skill(互补技能)：与联盟伙伴不重复并能增强联盟伙伴的技能。

Concession making(作出让步)：要求各方放弃一些自己的要求以满足各自条件的过程。

Consensus bureaucracy(统一官僚)：几乎没有个人技能的专业化。特征为：年功序列系统、部门成员间紧密的个人联系、职能性组织结构和强有力的控制机制。

Consultative or participative leadership(协商或参与式领导)：领导风格介于独裁和民主之间。

Contract manufacturers(合同制造商)：按外国公司的要求为其生产产品。

Control System(控制体系)：垂直的组织联系，从上到下的等级制度。

Convenient relativism(方便的相对论)：公司以文化差异为借口，按伦理相对主义的逻辑为所欲为。

Convergence(趋同)：不同国家管理实践不断增长的相似性。

Coordination system(协调体系)：组织中水平层次的联系。

Copypat businesses(盲目模仿的企业)：那些遵循“我亦如此”战略的公司，由此采用既存战略来提供商品或服务。

Corporate-level strategies(公司层战略)：公司如何选择其不同的商业经营组合。

Counter-parry(以功为守)：通过发起向另一国通常为竞争者母国的进攻来抵挡竞争者在一国的进攻。

Country clusters(国家群)：具有相似文化模式的国家群体。

Craft union(行业工会)：代表来自同一职业群体如管子工人的工会。

Cross-cultural training(跨文化培训)：增强未来的外派人员(有时还包括其配偶或家人)的交际能力。

Cultural beliefs(文化信仰)：对真理的理解。

Cultural control system(文化控制体系)：用组织文化控制雇员的行为和态度。

Cultural norms(文化准则)：准许的行为和禁止的行为，告诉我们能做什么，不能做什么。

Cultural relativism(文化相对主义)：一种哲学观点，认为所有的文化无论其差异如何，对于该文化中的人都是正确的和道德的。

Cultural rituals(文化礼仪)：一些典礼仪式，如洗礼、毕业式、欢迎新员工仪式或宣誓加入团体。

Cultural stories(文化传说)：包括儿歌和神话传说。

Cultural symbols(文化象征)：可能是实物，如国旗或宗教用品等。在工作地点，办公室的大小和坐落位置都被视为文化象征。

Culture values(文化价值观)：告诉我们什么是真、善、美以及人生合理的目标。

Culture(文化)：指导一个群体日常生活的普遍的共同信仰、标准和价值观。

Culture-free hypothesis(无文化假说)：不管国家文化如何，组织环境约束管理的设计选择。

Customer contact techniques(客户接触方法)：贸易展示、目录陈列、国际广告代理和咨询公司、政府赞助的贸易代表团以及直接联系。

D

Decision-making control(决策控制)：在组织等级中，管理者有权做出决策的层次。

Defensive competitive strategies(防御性竞争战略)：试图减少被攻击的风险，使进攻公司寻找其他的目标或削弱其进攻效果。

Democratic leadership(民主式领导)：在决策中，领导者和下级共同进行。

Deontological ethical theory(道义论伦理理论)：关注于行动本身道德的好坏而不注意其所产生的后果。

Differentiation strategy(差异化战略)：寻找向顾客提供超级价值的方法的战略。

Direct contact(直接交流)：雇员之间面对面的交流。

Direct exporting(直接出口)：更积极的出口战略，出口商负责中间人的关税并与国外市场顾客直接打交道。

Dirty tricks(**卑鄙手段**): 迫使对方接受不公平或不想要的协议或使对方让步。

Dispersed subunits(**分散的下属单位**): 将下属单位定位于对公司最有利的世界各地。

Dominant partner(**支配性伙伴**): 控制或支配战略和经营决策的伙伴。

Dual system(**双重体系**): 德国的一种职业教育形式, 将机构内部的学徒式培训和业余的职业学校培训结合起来, 并发给技能证书。

E

Economic analysis(**经济分析**): 对于一个伦理问题, 主要看对公司的利益而言, 最好的决策是什么。

Elephant- and- ant complex(**象-蚁复合体**): 出现在两个规模上完全不等的公司组成的战略联盟中。

Enterprise union(**企业工会**): 代表一个企业中所有人的工会, 不管其职业和地理位置如何。

Entrepreneur(**企业家**): 为寻求利润和增长而创建新的经营项目的人。

Entry wedge(**进入楔子**): 公司为进入已有商业活动模式中所具备的竞争战略。

Equity theory(**公平理论**): 人们根据自己与他人的比较来感觉报酬与投入相比是否公平。

ERG theory(**ERG理论**): 简化了的需求等级, 包括生长的需要、关系需要和生存需要。

Escalation of commitment(**承诺的扩大**): 由于先前经济和感情投资, 公司延长联盟关系超过了不必要的时间。

Ethical analysis(**伦理分析**): 超越利润目标和法律法规的分析方法。

Ethical convergence(**伦理趋同**): 指不断增长的压力, 要求多国公司在管理伦理行为和社会责任时遵循相同的规则。

Ethical relativism(**伦理相对论**): 认为每个社会对道德标准的看法都是合理的和道德的理论。

Ethical universalism(**伦理绝对论**): 认为存在着超越文化和国家界限的基本道德规范。

Ethics gap(**伦理缺口**): 认为美国政治和法律社会机构应对美国企业施加更具强制性、正式的压力以使其遵循道德标准。

Ethnocentric HRM(**民族中心的国际人力资源管理**): 对管理者和技术工人的人力资源管理的各个方面倾向于遵循母公司、母国的人力资源管理实践。

Ethnocentrism(**民族中心主义**): 来自于同一文化的人认为他们自己的标准、价值和信仰是唯一正确的。

European Union (EU)(**欧洲联盟**): 奥地利、比利时、英国、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙和瑞典, 加上挪威和瑞士在内的欧洲自由贸易区。

Expatriate(**外派人员**): 来自于工作所在国之外的国家的雇员。

Expectancy theory(**期望值理论**): 按照激励假设, 包括满足个人需求的期望以及他们在工作中的努力将最终有多少满足他们的需求。

Export department(**出口部**): 协调、控制一个公司的出口经营。

Export management company (EMC)(**出口管理公司**): 专门从事特定类型产品或特定国家或地区出口的中介机构。

Export trading company (ETC)(**出口贸易公司**): 与出口管理公司相似, 但通常在出口之前获得对产品的所有权。

F

Fair exchange(**公平交换**): 在战略联盟中, 合作各方都认为自己从中得到了与其付出相等的收益。

Family bureaucracy(**家族官僚**): 与广义的家族相似, 有一个统治性的族长或父亲式的人物。

Fiedler ' s theory of leadership(**领导的外场员理论**): 以工作为中心或以人为中心的领导的成功取决于领导和下属的关系, 下属工作被容易、清晰界定的程度; 以及官方授予领导组织权力的大小。

Final agreement(**最终协议**): 各方都满意并签署的合同。

Financial objectives(**财务目标**): 达到一定的股东收益或财务业绩比率。

First-mover advantage(**先动优势**): 企业家比其他公司对机会先做出反应, 快速建立新的业务。

First offer(**发盘**): 一方首先提出对协议的要求。

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) (《对外贿赂行为法案》)：禁止美国公司为得到或保留住业务而向外国政府官员提供非法支付或礼物。

Foreign direct investment (FDI)(对外直接投资)：多国公司对在其他国家的业务拥有部分或全部所有权。

Foreign subsidiary(国外子公司)：多国公司坐落在国外的分支机构。

Formal international cooperative alliance(正式的国际合作联盟)：非股权联盟，有正式的协议规定了各方应对合作做出的贡献。

Formalization(规范化)：组织中书面的规则 and 规定。

Four Dragon(亚洲四小龙)：新兴工业化国家地区，包括中国香港地区、新加坡、韩国和中国台湾地区。

Front stage of culture(文化的前期阶段)：文化中最易观察的一面。

Full bureaucracy(完全官僚)：规则、程序和等级关系系统治整个组织。

Full-time integrator(专职协调员)：主要工作责任是跨单位协调。

Functional structure(职能结构)：按各自的商业职能建立部门或下层机构，如营销或生产等。

Functions of work(工作职能)：诸如提供必要的收入和令人满意的经验等工作产出。

Fundamental attribution error(基本归因错误)：管理者假定人们出于内部动机而不是外部因素而采取一定行动。

G

General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)(关税和贸易总协定)：一些国家之间就削减制成品平均世界关税所进行的关税谈判。

Generic strategies(一般战略)：国内公司和多国公司为保持和获得竞争优势而采取的最基本方法。

Geographic structure(地区结构)：按地理区域建立部门或下属机构。

Global culture(全球文化)：管理者和工人将战略机会视为全球性的而不仅仅是国内的一种观点。

Global IHRM(全球国际人力资源管理)：在世界范围内招聘和选拔，并将最优秀的管理者任命到国际岗位中去而不考虑其国籍。

Global leader(全球领导者)：有技巧和能力与来自不同文化背景的人进行交流并对其进行管理。

Global mindset(全球性思维模式)：要求管理者“思维全球化，行为本地化。”

Global pay system(全球支付系统)：采用世界范围的工作评价、业绩考核方法和薪水等级。

Global platform(全球平台)：一定的国家区位，在那里，一个公司可最好地执行其价值链活动的一部分而不是全部。

Global solution(全球方案)：与在整个世界做生意的方法相似，将公司地点置于高质量、低成本的地区。

Global start-up(全球启动)：公司开始走向全球化。

Globalization(全球化)：商务超出本国范围的世界性趋势。

Globalization drivers(全球化驱动器)：一个产业中对跨国或国际战略比对多地方或地区战略更有利的条件。

Global-local dilemma(全球-当地两难问题)：多国化战略在当地灵敏性和全球方法之间的选择。

Goal-directed behavior(直接的目的行为)：人们用以满足一个需求时所采取的行动。

Great-person theory(伟人论)：领导者生来就具有独特的、与众不同的素质。

H

Hierarchy of needs(需要层次)：认为人们有五种基本类型的需要：生理的需要、安全的需要、社交的需要、尊重的需要以及自我实现的需要。

High-context language(高情景语言)：人们间接地、含蓄地表达观点。

Hofstede model of national culture(霍夫斯蒂德国家文化模型)：一种主要基于在工作目标上存在的价值观和信仰差异的模型。

Holistic approach(整体主义方法)：各方都做出一些让步直至最终达成协议。

Horizontal differentiation(**水平差异**): 组织中下属单位的数目。

Host country nationals (HCNs)(**东道国公民**): 来自工厂或销售单位所在东道国国家当地的人员。

Human-resource management (HRM)(**人力资源管理**): 功能是招聘、筛选、培训和发展、绩效考核、薪资补偿和劳工关系。

Hybrid structure(**混合结构**): 将功能性、地区性和产品单位混合起来。

I

ICA(ICA): 国际合作联盟。

Ideological union(**意识形态工会**): 按一定的意识形态(如共产主义)或宗教倾向建立起来的代表各种类型工人的工会。

IHRM orientation(**国际人力资源管理的导向**): 公司协调其对管理者和技术工人的国际人力资源管理活动的基本战术和哲学。

IJV(IJV): 国际合资企业

IJV and ICA performance criteria(**国际合资企业和国际合作联盟的业绩标准**): 常包括除财务以外的其他标准, 如组织学习。

IJV negotiation issues(**国际合资企业谈判问题**): 包括诸如股权分配、管理结构以及关于解除关系的事先协议等问题。

Importance of work(**工作重要性**): 人们希望从工作中达到的目标。

Incremental or inductive approach to strategic management(**战略管理的循序渐进法或归纳法**): 公司用以持续检验新产品和战略的方法, 从而根据市场反应决定取舍。

Independent management structure(**独立管理结构**): 联盟的管理者在行动上更像一个独立公司的管理者。

Indirect exporter(**间接出口商**): 利用中间人或中介公司来提供必要的知识和接触以向海外销售。

Individualism(**个人主义**): 社会中个人和群体的关系。

Induced-factor conditions(**派生要素条件**): 由国家创造的资源, 如较好的教育体系。

Industrial union(**产业工会**): 代表一特定产业中的所有人, 无论其工作类型如何。

Informal international cooperative alliance(**非正式的国际合作联盟**): 公司间达成的在价值链任何环节上合作的没有法律约束力的协议。

Integration(**整合**): 通过协调和控制机制将组织的各部分联为一体。

Interdependent relationships(**相互依存的联系**): 广泛分布的专业化下属单位持续地分享信息和资源。

International business ethics(**国际企业伦理**): 跨国进行商务活动的管理者所面临的独特伦理问题。

International cadre(**国际骨干**): 专业从事国际派遣职业的外派管理者的独立群体。

International cooperative alliance (ICA)(**国际合作联盟**): 来自不同国家的两个或两个以上的公司达成的合作协议, 但并不建立一个法律上独立的公司。

International division(**国际分部**): 负责管理出口、国际营销和外国分支机构。

International franchising(**国际特许经营**): 广泛的许可协议, 授权人准许被授权人进行某项商务活动。

International human-resource management(IHRM)(**国际人力资源管理**): 适用于国际环境的所有人力资源管理职能。

International joint venture (IJV)(**国际合资企业**): 一个独立的法人实体, 来自不同国家的两个或两个以上的公司对其拥有所有权。

International sales intensity(**国际销售密度**): 公司的国际销售额和总销售额之比。

International strategic alliance(**国际战略联盟**): 来自不同国家的两个或两个以上的公司达成的在从研发到销售的价值链上的任一环节进行合作的协议。

International strategies(**国际战略**): 在世界范围内销售全球产品并使用相似的营销技术。

Interpreter 's role(**翻译的作用**): 保证书面和口头协议的准确性和一般理解。

ISO 9000: 瑞士日内瓦的国际标准化组织制订的一套技术标准。

J

Job-characteristics model(**职业特征模式**): 认为当管理者丰富了核心的工作特征如增加了工作所需要的工作技能时, 工作会更具激励性。

K

Keiretsu(**财阀集团**): 日本企业联合体如三菱公司。

Key success factors (KSFs)(**关键成功因素**): 在一个行业中成功的公司或其产品的重要特征。

Key success factors for expatriate assignments(**外派任命的成功因素**): 动机、交际能力、家庭状况和语言技能。

Kinesics(**人体动作学**): 通过人体动作进行沟通。

L

Labor relations(**劳工关系**): 雇主与劳工组织所代表的雇员之间的关系。

Leadership(**领导**): 影响群体成员以达到组织目标的过程。

Legal analysis(**法律分析**): 对伦理问题, 关注是否符合东道国和母国的法律要求。

Less developed countries (LDCs)(**欠发达国家**): 贫穷落后的国家, 常常受政局动荡、高失业、非熟练劳动力等问题的困扰。

Levels of culture(**文化层次**): 包括民族、商业、职业和组织文化。

Liability of newness(**新企业障碍**): 新企业中有较大的比例在一年中倒闭。

Liability of size(**规模障碍**): 小企业常常可能导致业务的失败, 因为小规模通常意味着有限的资源。

Liaison role(**联络官角色**): 一个部门一项工作的一部分与其他部门人员的交流。

Licensing(**许可交易**): 国内许可方与国外被许可方之间达成的合同性协议 (许可方常拥有可向外国被许可方转让的技术诀窍、商标或公司名称等)。

Local union(**地方工会**): 代表一个公司的职业群体。

Local-responsiveness solution(**当地反应方案**): 一个公司对其经营的所有国家的市场差别做出反应。

Location advantages(**区位优势**): 将价值链环节分布于世界各地, 公司可以将这一环节做得最好或成本最低。

Logical-deductive approach to strategic management(**战略管理的逻辑推理法**): 管理者首先分析评价环境机会、风险和内部资源, 然后拟订一个最适合其状况的逻辑计划。

Long-term orientation(**长期取向**): 以时间磨练忍耐性的基本定向。

Low-context language(**低情景语言**): 人们直接明确地表达自己的想法。

Low-cost strategy(**低成本战略**): 以比竞争者更低的成本, 生产与竞争者一样的产品或服务。

M

Masculinity(**男性主义**): 一个社会强调传统的性别角色的趋势。

Meister (**德语**): 在德国, 指熟练的技工。

Mimetic isomorphism(**模仿同构主义**): 管理人员自愿模仿最成功的组织的战略。

Minireplica subsidiary(**微缩子公司**): 是母公司较小规模的翻版, 使用同母公司一样的技术并生产相同的产品。

Moral languages(**道德语言**): 对人们思考伦理决策和解释伦理选择的基本方式的描述。

Motivation(**激励**): 导致能满足人类需求的目标导向行为的生理过程。

Motivator-hygiene theory(**激励-保健理论**): 认为一项工作有两个基本特征, 即激励因子和保健因子。

Multilocal strategy(**多地战略**): 强调当地敏感性反应问题。

Multinational company(**多国公司**): 超出本国界限从事商业活动的公司。

Multinational management(**多国管理**): 成功地利用国际机遇, 并能对国际威胁做出快速反应的管理体系的设计和战略形成。

Mutual adjustment(**相互调整**): 人们运用非正式沟通方式来得到组织程序和政策。

N

National context(**国家环境**): 国家文化和社会制度, 它们影响到管理者如何做出关于其组织战略的决策。

National culture(**国家文化**): 国家政治边界内占主导地位的文化。

National- context contingency model of leadership(**领导的国家环境的权变模式**): 展示了文化和相关的社会制度是如何影响领导实践的。

Natural-factor conditions(**自然要素条件**): 国家拥有的自然资源, 如丰富的水资源。

Need(**需要**): 一些时候, 感觉入不敷出或缺乏所有人的经验。

Need theory(**需要理论**): 根据激励理论, 在工作设置上能满足人们的基本需求。

Negotiation steps(**谈判步骤**): 准备、建立关系、交换信息、开价、说服、让步、达成协议。

Nemawashi(**根回**)(**日语**): 在日本, 一致同意的建议过程。

Nenpo System(**年俸制度**): 一种新的日本补偿制度, 根据强调目标的年度业绩评价做出, 尽管这些目标并不总是与西方公司的目标相同。

New ventures(**新的风险事业**): 进入一个新市场; 提供一种新产品或服务; 引入一种新方法、技术或原材料的创新性使用。

Nonverbal communication(**非语言沟通**): 面对面的非语言交流。

Normative isomorphism(**标准化同构主义**): 一个组织对其他组织的设计、文化和战略的模仿, 但不是自觉地模仿同构主义。

North American Free Trade Agreement (NAFTA)(**北美自由贸易协定**): 将美国、加拿大、墨西哥三国联成一个经济集团, 集团内允许商品和劳务自由流动的多边条约。

O

Occupational cultures(**职业文化**): 职业群体如外科医生、律师、会计师和绘图员等的独特文化。

Offensive competitive strategies(进攻性竞争战略): 直接进攻、规避进攻、先发战略以及收购。

Operant conditioning(**有效条件**): 一种模型认为, 如果某一行为带来了令人满意的后果, 该行为就会持续下去, 如果某一行为带来了不令人满意的后果, 行为就会停止。

Organizational context(**组织环境**): 组织的规模、技术和战略。

Organizational culture(**组织文化**): 组织内成员共同拥有的标准、价值观和信仰。

Organizational design(**组织设计**): 组织如何规划下属单位并利用协调和控制机制达到其战略目标。

Organizational isomorphism(**组织同构主义**): 来自社会制度的压力, 要求在战略和其他管理实践上遵循相似的方式。

Output control system(**产出控制体系**): 根据结果而不是达到这些结果的过程来评价一个单位的业绩。

P

Parent country nationals (PCNs)(**母国公民**): 来自母公司母国的外派人员。

Participation strategies(**参与战略**): 多国公司进入外国市场和国家的选择。

Passive exporter(**消极出口商**): 像对待国内订单一样对待和满足外国订单的公司。

Path-goal theory(**路径-目标理论**): 可供管理者依据情况选择的四种领导方式。

Performance appraisal(**业绩评价**): 衡量和评价雇员工作业绩的制度。

Performance-maintenance (PM) theory(**业绩-保持理论**): 日本关于平衡以任务为中心和以人为中心的领导者行为的观点。

Permanent employment(**终身雇佣**): 在日本, 对雇员的雇佣常持续到55岁。

Person-centered leader(**以人为中心的领导者**): 关注于满足雇员的社会和感情需要的领导。

Personal success characteristics(**个人的成功特征**): 允许模棱两可情形的存在, 灵活性、创造性、幽默、耐力、同情心、懂外国语言。

Persuasion(**说服**): 谈判双方力图使对方接受己方条件的阶段。

Pervasive(普遍性)：认为文化影响到我们做的、看的、感觉的和相信的几乎每件事情。

Polycentric IHRM(多中心国际人力资源管理)：公司独立地看待每个国家层次组织中的人力资源管理。

Power distance(权力化程度)：关于人们之间平等的期望。

Prescriptive ethics for multinationals(多国公司指导性伦理)：对多国公司伦理行为的建议性指导。

Privatization(私有化)：将政府拥有的企业出售给私人投资者。

Problem-solving negotiation(解决问题性谈判)：寻求对双方公司都有利的、令人满意的谈判。

Process theories(过程理论)：与工作环境有关的、由需求引发的动机以及和个人信仰相联系的价值观学说。

Product structure(产品结构)：按不同的产品组建立部门和下属单位。

Professional bureaucracy(专业官僚)：建立垂直和水平差异化的一些适度层次，并采用技能标准化作为控制机制，也可能实行集权决策。

Profit center(利润中心)：受自身盈利或亏损所控制的单位。

Proxemics(Proxemics)：沟通空间的运用

Punishment(惩罚)：对一个人行为的反应，目的是不让这种行为继续发生。

Putting-out system(外包体系)：制造商向独立公司提供原材料，后者通常在工人的母国组装产品。

R

Recruitment(招聘)：识别和吸引合格的人员去申请组织中空缺职位的过程。

Regiocentric IHRM(地区中心国际人力资源管理)：采取地区范围的人力资源管理政策。

Regional strategy(地区战略)：在一个特定地区内管理原材料的获得、生产、营销和支持性活动。

Reinforcement(强化)：对一个人行为的反应，为鼓励其继续这种行为的发生。

Repatriation problem(归国问题)：管理者返回母国重新融入母国组织时所面临的困难。

Resource pool(资源库)：在一个国家可获得的所有人力和物力资源。

Ringi system(禀议系统)：应用于日本组织中的正式决策程序。

S

Selection(选拔)：公司填补组织中空缺职位的过程。

Sequential approach(逐一方式)：一方对他方的让步进行相应的妥协。

Shared cultural values, norms, and beliefs(共同的文化价值观、标准和信仰)：认为不同文化群体的人对世界有相似的看法。

Shared management structure(分享管理结构)：出现于双方母公司向联盟组织派驻大致相同数目的管理者时。

Size barrier to internationalization(国际化的规模障碍)：对小企业而言，其国际化的第一步更为困难。

“Small” business(小企业)：联合国定义：雇员不超过500人的企业；报刊杂志定义：雇员不超过100人；美国小企业管理局的定义：各行业不同但都从销售额和雇工人数两方面定义。

Small-business advantage(小企业优势)：速动的企业家可利用其速度的竞争优势。由于可以首先进入市场，因此可在大公司做出反应前实现可观的利润。

Small-business stage model(小企业阶段模式)：许多小企业共同遵循的国际化过程。

Social institution(社会制度)：人们之间长期的关系，如教育或社会制度。

Social loafing(社会闲置)：用以指人们在群体中不努力工作。

Social responsibility(社会责任)：认为企业除了盈利之外还应对社会负有一定责任。

Sociotechnical systems approach(社会技术系统方法)：用不同的技术将社会制度（如组织、结构、文化）融为一体以设计出富于激励性的工作。

Span of control(控制的跨度)：向每个管理者汇报的人数。

Specialized operations(专业化经营)：下属单位专业化从事特定的产品线、不同的研究领域或不同的营销领域。

Split-control management structure(**分开控制管理结构**): 合作伙伴通常共享战略性决策, 但对于职能层次的决策却是分开进行的。

Standardization(**标准化**): 工人和管理者必须采用特定组织持续的制度。

Stereotyping(**定型**): 认为同一种文化中的所有人的行为、信仰、感觉和举止都应一样。

Strategic complementarity(**战略互补**): 联盟伙伴相互弥补。

Strategic objectives(**战略目标**): 击败竞争者的目标。

Strategy content(**战略内容**): 公司采用的一般战略和竞争战略。

Strategy formulation(**战略制定**): 管理人员选择其公司将采用的战略的过程。

Subordinates' expectations(**下属期望**): 关于领导者该做什么、可能做什么、不可能做什么的预期。

Switching costs(**转换成本**): 当顾客转而购买竞争者的产品时所花费的费用。

SWOT(**SWOT分析**): 对组织内部的优势和劣势以及来自环境的机会和威胁的分析。

T

Task force(**任务组**): 为解决特定组织问题而组建的临时团队。

Task-centered leader(**任务中心型领导者**): 给下属布置具体的标准、计划和任务。

Task-related information(**与任务相关的信息**): 计划协议的实际细节。

Team(**团队**): 为集中各下层单位的力量解决特定问题而组建的组织常设单位。

Technological leadership(**技术领先**): 第一个采用或引入一项新技术。

Teleological ethical theory(**目的论伦理理论**): 认为一项行动或举止的道德与否取决于其产生的后果。

Third country nationals (TCNs)(**第三国公民**): 来自于东道国和母国之外的外派人员。

Touching(**接触**): 人际交往的基本形式, 包括见面时的握手、拥抱和亲吻。

Training and development(**培训与开发**): 向雇员传授在现在和将来工作中能成功运用的知识、技能和能力。

Training rigor(**培训强度**): 受训者和为受训者外派进行准备工作的培训者所做出的努力程度。

Transactional leadership(**执行型领导**): 经理人员使用奖励和处罚来对他们的下属施加影响。

Transformational leadership(**改革型领导**): 经理人员超越行政领导的角色: 能清晰地表明观点、提供目标和计划、给出目标的意义和宗旨、承担风险、被激励去领导下属、构筑一定的权力基础, 并阐明高度伦理和道德标准。

Transition economies(**转型经济**): 捷克共和国、匈牙利、波兰和俄罗斯就是例子。

Transnational strategy(**跨国战略**): 优先考虑两个目标: 区位优势 and 全世界经营中获得经济效率。

Transnational subsidiary(**跨国子公司**): 没有公司级的形式或功能, 每个分支机构都在世界各地从事最擅长和最有效率的工作。

Transnational-network structure(**跨国网络结构**): 基于分支机构区位优势, 由分布于世界各地的功能、产品和地区分部构成的网络。

TRIAD(TRIAD): 世界主要的贸易伙伴: 欧盟、美国和日本。

Trust(**信任**): 在战略联盟中, 确信合作伙伴会按约定做出自己的贡献, 并带着良好的祝愿和公平交易的信念行事。

Turnkey operation(**交钥匙经营**): 多国公司使一个项目达到可完全作业程度并在外国所有者接管以前培训当地管理者和工人。

U

U.S. legal requirements for appraisals(**美国对考核的法律要求**): 为保证业绩考核的公平性而对其进行管制的行为。

U.S. strategic management process (**美国式战略管理过程**): 管理者能准确分析公司经营中的竞争环境, 并逻辑地制订出使竞争优势最大化并避免竞争弱点的战略。

Uncertainty avoidance(**不确定性规避**): 人们如何对变化和危险做出反应。

Union membership density(**工会会员密度**)：工会会员在一个国家工人中的比例。

Utilitarianism(**功利主义**)：这种观点认为能给最多人带来最大利益的行为就是好的和道德的。

V

Value chain(**价值链**)：公司设计、生产、营销、运输和支持其产品的所有活动。

Value orientations cultural model(**价值取向文化模型**)：通过考虑由文化形成的用以解决生活中基本问题的价值来看待一个国家的文化。

Verbal negotiation tactics(**语言谈判策略**)：许诺、威胁、建议、警告、奖励、惩罚、正式恳求、承诺、自我表白、质问、命令、不（拒绝）、打岔。

Vertical differentiation(**垂直差异**)：组织中层次的数目。

W

White-collar or professional union(**白领或专业工会**)：代表一特定职业群体，与行业工会相似。

Whorf hypothesis(Whorf**假设**)：认为语言决定文化本质的学说。

Work centrality(**工作中心性**)：一个人一生中工作的全部价值。

Works council(**工作委员会**)：德国的雇员团体，与管理者共同担负工厂级的责任如工作条件等。

World Trade Organization (WTO)(**世界贸易组织**)：一个持续的协商降低贸易壁垒和贸易争端解决机制的正式机构。

Worldwide geographic structure(**世界地区结构**)：具有代表世界各地的地理单位。

Worldwide matrix structure(**世界矩阵结构**)：对称性组织，通常同时强调世界范围的产品群和地理分部。

Worldwide product structure(**世界产品结构**)：给予产品分部以在全世界范围内生产和销售其产品和服务的责任。